

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ  
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สิงหาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ  
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2



อัฐพล ธนะวงศ์

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สิงหาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เจิดหล้า สุนทรวิภาต)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

สิงหาคม 2560



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไข ตรวจทาน ความถูกต้องเรียบเรียงและข้อบกพร่อง ขอขอบคุณ อาจารย์พิรพรรณ สุนทรวิภาต และอาจารย์อาทิตย์ ชลพันธุ์ ที่ได้อนุญาตให้ใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ในการพิจารณาเครื่องมือ ได้แก่ นายเสมอ วงศ์พุด รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2, นายवलัน ดาวศรประศาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมูล, และนางสุรางค์ ตันกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศรีเมืองชุม จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อบุพการี ครอบครัวที่เป็นผู้ให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณท่านอาจารย์ประจำคณะวิทยาลัยการศึกษา ตลอดจน รุ่งพี เพื่อนนิสิต หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่านที่ให้คำแนะนำและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ที่ดีในระหว่างการศึกษาด้วยดีมาตลอด

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและส่งคืนผู้ศึกษา ครบตามจำนวน รวมถึงท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้กล่าวนามไว้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และให้กำลังใจคุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากผลงานการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้า ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ หากมีสิ่งใดที่ขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาด ประการใด ผู้ศึกษาขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ฉบับนี้ คงเป็นประโยชน์กับผู้สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

อัฐพล ณะวงศ์

**เรื่อง:** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

**ผู้ศึกษาค้นคว้า:** อัฐพล ณะวงค์ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2560

**อาจารย์ที่ปรึกษา:** รองศาสตราจารย์ ดร.เจิดหล้า สุนทรวิภาต

**คำสำคัญ:** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้ง

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ข้าราชการครูผู้สอนสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสถิติที่ใช้คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมุ่งงาน

2. ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ส่วนมากอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการยอมให้รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยงตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**Title:** RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR OFFICE OF PRIMARY EDUCATIONAL PHAYAO AREA 2

**Author:** Attapol Thanawong, Independent Study: M.Ed (Educational Administration), University of Phayao, 2017

**Advisor:** Assoc. Prof. Dr.Cherdla Soontornvipart

**Keywords:** The relationship between transformational leadership and conflict management

### ABSTRACT

The purposes of this research were to 1. study change leadership of school administrators under the Office of Phayao 2 Educational Service Area, classified by experience .2 To Explore Conflict Management of school administrators under the Office of Phayao 2 Educational Service Area, classified by experience. 3) Study the relationship between leadership change and conflict management of Phayao 2 Educational Service Area. The samples used were 294 in academic year 2559 teachers were asked to answer to a set of 5 rating scale questionnaires which validity was tested by 3 experts. The questionnaire had reliability at .95. The collected data was analyzed by using percentage, mean, standard deviation and Pearson product moment correlation coefficient.

The results were as follows:

1. The task-Oriented behavior and relationship-Oriented Behavior were studied for measurement the transformational leadership skills of school administrators. Overall of the results shown school administrators had high skill of transformation leadership and had task-oriented behavior more than relationship-oriented behavior.

2. Overall, school administrators had high conflict management skill. The most of school administrators had high in every sides of conflict management skill. The highest side was accommodating and followed by collaborating, forcing, compromising and avoiding, respectively.

3. The relationship between transformational leadership and conflict management of school administrators was positive relationship at highest level. The efficiency difference is statistically significant at the .01 level.

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น ที่จะเป็นไปโดยราบรื่นปราศจากปัญหาข้อขัดแย้ง ย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะคนจำนวนมากย่อมมีความคิดความต้องการที่แตกต่างกันไป มากบ้าง น้อยบ้าง ท่านจะต้องรู้จักอดทนและอดกลั้น ใช้ปัญญา ไม่ใช่อารมณ์ ปรึกษากัน และโอนอ่อนผ่อนตามกันด้วยเหตุผล โดยถือว่าความคิดที่แตกต่างกันนั้น มิใช่เหตุที่จะทำให้เป็นข้อขัดแย้งได้เถียง เพื่อเอาแพ้เอาชนะกัน แต่เป็นเหตุสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความกระจ่างแจ้ง ทั้งในวิถีทาง และวิธีการปฏิบัติงาน (ประชุม รอดประเสริฐ, 2545)

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้าน วิทยาการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพังได้ ต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศ มีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสังคมโลกในยุคปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารทำให้คนต้องคิดวิเคราะห์ แยกแยะ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สถานการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมระหว่างประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งสำหรับศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ประเทศที่อยู่รอดได้ หรือคงความได้เปรียบก็คือ ประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งในยุคโลกไร้พรมแดนคนต่างชาติจะเข้ามาทำงานและประกอบอาชีพในประเทศไทยมากขึ้นและในขณะเดียวกันคนไทยก็มีโอกาสไปทำงานและประกอบอาชีพในต่างประเทศมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูง คือ ญญแจสำคัญไปสู่การปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีความเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการมีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาทั่วทั้งองค์กรและสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถ

ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วทุกองค์กรจะมุ่งปฏิรูปการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและเน้นในเรื่องความรับผิดชอบต่อในด้านต่างๆที่มีต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่สามารถมองภาพขององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่งและชัดเจน สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพในอนาคตที่ต้องให้ความสำคัญและต้องเปลี่ยนแปลงรวมทั้งต้องเป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

ทักษะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly effective team building skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-solving skills) 3) ทักษะการวางแผน (Planning-project skills) 4) ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills) 5) ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and climate set skills) 6) ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship building up skills) 7) ทักษะการสอนงาน (Coaching skills) 8) ทักษะทางสังคม (Social skill) 9) ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill) 10) ทักษะการกระตุ้นจิตใจ (Motivational skills) 11) ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (Reflective and thinking skills) 12) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills) 13) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills) 14) ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills) และ 15) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills) (บุญช่วย สายราม, 2559)

ตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (นรินทร์ องค์อินทรีย์, 2549) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้เรื่องในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสนใจของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่า ของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อองค์การ



ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of charisma leadership) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีการเปลี่ยนอย่างแท้จริง (ชไมพร พรหมจินดา, 2557, หน้า 16)

ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยง จึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น (ชไมพร พรหมจินดา, 2557, หน้า 2) เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นสิ่งหนึ่งที่เกิดตามมาก็คือความขัดแย้ง จึงอาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ในหน่วยงาน หรือความขัดแย้งในเป้าหมาย ไม่ว่าความขัดแย้งดังกล่าวจะรุนแรงหรือมากน้อยเพียงใดก็ตาม ถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไขหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงไม่ควรนิ่งดูดายต่อปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิธีแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารสามารถใช้วิธีที่หลากหลาย บางครั้งต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์หรือการใช้วิทยาการขั้นสูงเข้าช่วยในการแก้ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร (วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 165)

ผู้บริหารพึงตระหนักไว้เสมอว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นไม่มีทางที่จะหายไปจากองค์กรได้ถ้าผู้บริหารไม่เข้าไปแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและพยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ

สาเหตุของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมักจะเกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน สาเหตุของความขัดแย้งที่พบได้บ่อยในองค์การได้แก่ การขัดแย้งของเป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากร การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน ความคลุมเครือของบทบาท ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ปัญหาด้านสถานภาพ คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลง (วันชัย มีชาติ, 2548 , หน้า 163-166)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันการรับรู้ สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ผลประโยชน์ขัดกันนอกจากนี้ยังพบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น การแบ่งพวกของครู ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู หรือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายหนึ่งกับอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้ลดลงได้ (นรินทร์ องค์อินทร์, 2549, หน้า 14-15)

จากเหตุผลดังกล่าวในฐานะผู้วิจัยเป็นผู้ศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษามองเห็นถึงความสำคัญว่าผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงเกิดคำถามการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งอย่างไร ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความขัดแย้งมากน้อยเพียงใด มีความสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนและเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารการศึกษายุคศตวรรษที่ 21 ที่จะบริหารโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติ และคุณภาพของสังคมไทยในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

## สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้มีขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

1.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (นุชสรา ย่อภูเขาสสูง, 2554, หน้า 19-24) จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์

1.2 ศึกษาการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Clayton Thomas (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 107-109) ที่จำแนกตามพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านร่วมมือ ด้านประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้

### 2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการครูที่ทำการสอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,182 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการครูของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คนได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซีและมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 79-80)

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2 ด้าน คือ

3.1.1 ด้านมุ่งงาน (Initiating structure)

3.1.2 ด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง 5 ด้าน คือ

3.2.1 ด้านการเอาชนะ (Competition)

3.2.2 ด้านการร่วมมือ (Collaboration)

3.2.3 ด้านการประนีประนอม (Compromising)

3.2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

3.2.5 ด้านการยอมให้ (Accommodation)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Andrew W. Halpin รวม 2 ด้าน คือ 1) ด้านมุ่งงาน (Initiating structure) 2) ด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) เป็นกรอบความคิดในการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลขององค์การสูงสุด ในส่วนของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตัวแปรที่ศึกษาตามแนวคิดของ Clayton Thomas ที่จำแนกตามพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านร่วมมือ ด้านประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้

#### 4. ขอบเขตระยะเวลา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ในช่วงปีการศึกษา 2559 ระหว่าง เดือนพฤศจิกายน 2559 ถึง เดือนกรกฎาคม 2560

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้เพื่อให้ความหมายและความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Andrew W. Halpin ซึ่งมีผลโดยตรงต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม

โดยการ กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ เพื่อที่จะนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์

1.1 พฤติกรรมด้านมุ่งงาน หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก ต่อผู้ร่วมงานด้วยวิธีการสั่งการ เป็นผู้กำหนดบทบาทผู้ร่วมงาน กำหนดวัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะห่างเหินกัน

1.2 พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เป็นมิตร สร้างความเชื่อถือความศรัทธา ให้เกียรติซึ่งกัน และกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เป็นไปอย่างเปิดเผยเป็นกันเอง

2. ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นพ้อง ความไม่ลงรอยกัน ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ ตรงข้ามกัน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกัน เลือกที่จะไปขัดขวางหรือสกัดกั้น การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำหรือการดำเนินการของผู้บริหาร โรงเรียนเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งต่าง ๆ โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกเป็น 5 แบบตามแนวทางของ Thomas and Kilmann ดังนี้

3.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะ ของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น การแสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการควบคุม ช่มชู้ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์

3.2 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรม ของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น แสดงออกถึงความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

3.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมทั้ง มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติ

การเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่าย มีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย

3.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ

3.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ผู้นำจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้เสียสละ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

5. ข้าราชการครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่หลักในการเรียนการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 หมายถึง อาณาบริเวณที่ประกอบด้วยโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีอยู่ 5 อำเภอ คือ อำเภอจุน อำเภอปง อำเภอเชียงม่วน อำเภอเชียงคำและอำเภอภูซาง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแบบภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้ศึกษาได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2 พฤติกรรมผู้นำ
  - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 2.4 กระบวนการ และประเภทของความขัดแย้ง
  - 2.5 การบริหารความขัดแย้ง
  - 2.6 ผลดีผลเสียของความขัดแย้ง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาหัวข้อที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) เอาไว้ ดังนี้ (วรนาถ แสงมณี, 2544, หน้า 39)

Yukl ให้ความหมายว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภาระกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Harold Koontz ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะและกระบวนการเกี่ยวกับอิทธิพลของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและพยายามเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จ

Joseph E. ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคมในองค์กร เพราะภาวะของผู้นำจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกิดการยอมรับและมีการขยายต่อไป

ฮาลพิน ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ และกล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มี คุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การมากกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้าองค์การ

คะนอง ศรีสรณ์ (2552, หน้า 20) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการใช้อำนาจหน้าที่ อำนาจบารมี และอิทธิพลในการชักชวน ชื่นนำ และจูงใจ ให้ผู้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งที่ต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 232) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เป็นศิลปะหรือ กลไกการบริหาร ซึ่งใช้บังคับบุคคลให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนทางสังคมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ



## 2. พฤติกรรมผู้นำ

ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นผู้มีบทบาท และอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สามารถจูงใจให้สมาชิกผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ ผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสม และเด่นชัด เพื่อให้สมาชิกผู้ร่วมงานปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำในทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 231-232) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยหลายประการ ดังนี้ ประการแรก คือ ทักษะคิด แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารงาน เช่น เผด็จการ ประชาธิปไตยหรือ เสรีนิยม ประการที่สอง ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำในแบบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรับรู้ และปรับรูปแบบพฤติกรรมของตน เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน ส่วนประการสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นอย่างมาก ผู้นำขององค์การจะต้องปรับตัว ปรับองค์การให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมให้มากที่สุด สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 88) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ คือ ผู้นำ ผู้ตาม ภาระหน้าที่ ขององค์การและสภาวะแวดล้อมขององค์การ พฤติกรรมที่ผู้นำได้ แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด มีการแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย

นุชสรุ ย่อภูเขาสอง (2554, หน้า 11) กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำหรือการ แสดงออกของผู้นำที่เกิดจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำเอง สมาชิกผู้ร่วมงาน และสภาวะแวดล้อมในแต่ละองค์การ โดยที่ผู้นำจะต้องมีการปรับตัว และพัฒนาเพื่อใช้ในการ ประสานงาน ชักจูงให้สมาชิกผู้ร่วมงานภายในองค์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของพฤติกรรมผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือทักษะทางด้านพฤติกรรมของผู้นำที่แสดง ออกมาเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกับกลุ่ม ภายในองค์การตลอดจนทำให้บุคคลอื่น ๆ ไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ซึ่งมีผลก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นจะคล้อยตามผู้นำ เพื่อให้กิจกรรมภายในองค์การ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

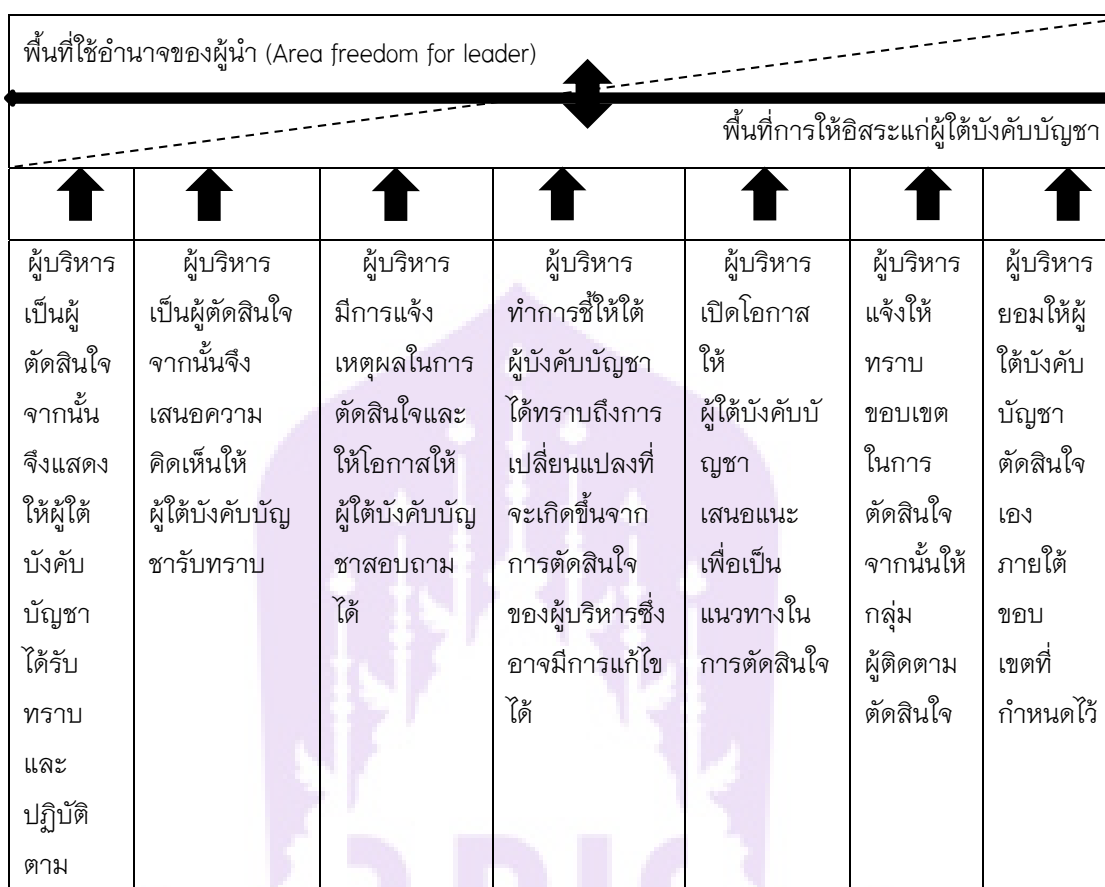
กุลธณ ธนาพงศธร (2540, หน้า 14-15) ได้กล่าวทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้นมานานแล้ว เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงคุณลักษณะหรือลักษณะที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้นำหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นทฤษฎีที่บ่งบอกให้ทราบว่าคุณลักษณะที่จะประสพผลสำเร็จได้นั้นควรมีคุณลักษณะเช่นใดบ้าง พื้นฐานสำคัญของทฤษฎีนี้มาจากความคิดความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นเพียงพิเศษที่มีใช้จะเกิดขึ้นได้กับบุคคลทุกคน ในทางตรงกันข้าม จะเกิดขึ้นได้เฉพาะบุคคลเพียงบางคนเท่านั้นยังมีรากฐานความคิดความเชื่ออีกว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เองโดยธรรมชาติหรือ “พรสวรรค์” ที่บุคคลบางคนมีอยู่มาตั้งแต่กำเนิด ซึ่งในอดีตทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักและกล่าวขานกันโดยทั่วไปในนามของ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ อย่างไรก็ตาม ในระยะเวลาต่อมา เมื่อนักพฤติกรรมศาสตร์เป็นจำนวนมากหันมาสนใจศึกษาถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำมากขึ้น จึงได้มีการค้นพบว่า คุณลักษณะที่จะเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นนั้นมีใช้จะเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติทั้งหมด หากแต่ มีบางลักษณะที่จะเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นนั้น มีใช้จะเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติทั้งหมด หากแต่มีบางลักษณะที่สามารถเสริมสร้างขึ้นเองในภายหลังได้ด้วยการศึกษาอบรม การลอกเลียนแบบและการฝึกฝนด้วยตนเอง ดังนั้น จึงมีการตื่นตัวศึกษาค้นหาคุณลักษณะที่ผู้นำควรจะมีอย่างกว้างขวาง และจากการศึกษาของ Carlyle พบว่า ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของโลก ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความสำเร็จของผู้นำ ดังนั้น การศึกษาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นศึกษา จากการพิจารณาถึงลักษณะทางร่างกาย บุคลิกภาพ อุปนิสัยและการสมาคมของผู้นำ เปรียบเทียบกับ ผู้ที่ไม่อาจเป็นผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่น่าสนใจอีกชั้นหนึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ และเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลของการศึกษาพบว่าไม่สามารถระบุถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จะใช้เป็นมาตรการของภาวะผู้นำได้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเชิงสำรวจจึงอาจสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของผู้นำที่ได้จากการศึกษาสำรวจครั้งนี้มีน้อยมาก อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้ทำการศึกษา เพื่อค้นหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำอยู่ต่อไป และได้เสนอข้อค้นพบของตนออกมาเป็นระยะๆ ทรรศนะของนักวิชาการเหล่านี้มีทั้งส่วน ที่คล้ายคลึงและส่วนที่แตกต่างกันดังตัวอย่าง เช่น ทรรศนะของแซงค์ (Sank) ที่เห็นว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะเป็นคนฉลาด มีความยุติธรรมสามารถเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ อย่างดีมีความซื่อสัตย์สามารถนำคนอื่นได้ มีความยุติธรรมสามารถเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ อย่างดีมีความซื่อสัตย์สามารถนำคนอื่นได้ และสามารถสั่งและมอบหมายงานได้อย่างดี ส่วนในทรรศนะของ Stogdill เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำได้แก่ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม

สติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ ลักษณะเกี่ยวกับการกิจการงาน และลักษณะทางสังคม เป็นต้น จากทฤษฎีที่หลากหลายของนักวิชาการต่างๆ ที่เสนอแนะถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำนี้เอง Donnelly ได้ทำการศึกษารวบรวมคุณลักษณะของภาวะผู้นำจากความคิดเห็นของนักวิชาการทั้งหลาย และได้จัดกลุ่มคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ คุณลักษณะทางร่างกาย บุคลิกภาพ และสติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อสังเกตว่าการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมักจะละเอียดหรือไม่ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย อีกทั้งมิได้ศึกษาถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาค้นหาคุณลักษณะอื่นๆ ของผู้นำเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนยากที่จะพบจุดจบ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเป็นเพียงทฤษฎีหนึ่งที่พอจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้อีกแนวทางหนึ่งเท่านั้น จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ทฤษฎีการตัดสินใจของผู้นำโดย Robert Tennenbaum และ Warren H. Schmidt (นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 237) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจ โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระต่อการปฏิบัติหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งการใช้อำนาจของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ทฤษฎีการตัดสินใจของผู้นำโดย Robert Tennenbaum และ Warren H. Schmidt พฤติกรรมผู้นำจะมีลักษณะเป็นแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยรวมอยู่ด้วยกัน รายละเอียดดังปรากฏในภาพ

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader)



ภาพ 2 ทฤษฎีการตัดสินใจของผู้นำตามแนวคิดของ Robert Tennenbaum และ Warren H. Schmidt

ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 238

ผู้นำแบบที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เองทั้งหมดจากนั้นจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและปฏิบัติตาม โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้น ในการตัดสินใจทุกอย่างเป็นเรื่องของผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้บริหารก็มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นทางการจากนั้นจะพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจดังกล่าวและนำไปปฏิบัติตาม การตัดสินใจยังอยู่ภายใต้อำนาจของผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้มีส่วนร่วมที่แท้จริง

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยทำการชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจดังกล่าว หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสงสัยสามารถซักถามได้ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้นำแบบที่ 4 เมื่อผู้บริหารได้มีการตัดสินใจจะทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบการตัดสินใจของผู้บริหารอาจมีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย ดังนั้นในการตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

ผู้นำแบบที่ 5 ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางก่อนการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

ผู้นำแบบที่ 6 ผู้บริหารจะให้คำแนะนำและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงขอบเขต จากนั้นผู้บริหารจะให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นการกระทำหรือความคิดเห็นร่วมกันก่อนทำการตัดสินใจ โดยกลุ่มเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ

ผู้นำแบบที่ 7 ผู้บริหารยอมให้กลุ่มสามารถตัดสินใจได้เองและสมาชิกในกลุ่มทุกคนจะมีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่างๆ กลุ่มจะเป็นผู้นำเลือกวิธีการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theories)

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 242) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่จะกล่าวถึงนี้ประกอบด้วย 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred Fiedler

Fred Fiedler ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยเขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบเน้นเรื่องงาน (Task oriented) และผู้นำแบบเน้นเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship oriented)

Fred Fiedler ได้ทำการศึกษาและประเมินผู้นำทั้ง 2 แบบโดยใช้แบบสอบถามที่ว่า Least-Preferred Coworker (LPC) เป็นการถามคำถามว่า “ใครคือบุคคลที่ท่านอยากทำงานด้วยน้อยที่สุด” โดยตอบแบบสอบถามจะให้คะแนนจาก 1 ถึง 8 โดยใช้ถามพฤติกรรมตรงข้ามกันคือ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบ จำนวน 16 ข้อ ผลของการรวมคะแนน คือ ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดจะเป็นผู้นำแบบเน้นเรื่องความสัมพันธ์ ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำจะเป็นผู้นำแบบเน้นเรื่องงาน

แบบสอบถามของ Fred Fiedler ใช้สอบถามจะมีลักษณะเป็นคำถามตรงกันข้ามกันในแต่ละข้อดังตัวอย่างที่แสดงไว้

ช่วยเหลือ	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	ทำลาย
ไม่เป็นมิตร	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	มีความเป็นมิตร
พอใจ	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	ไม่พอใจ
น่าเบื่อหน่าย	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	น่าสนใจ
มีประสิทธิผล	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	ขาดประสิทธิผล
การปฏิเสธ	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	การยอมรับ

ภาพ 3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred Fiedler

ที่มา: นิตยสาร ภูเก็ต, 2559, หน้า 242

นอกจากนั้น Fred Fiedler ได้อธิบายถึงสถานการณ์ ซึ่งประกอบ 3 อย่าง คือ

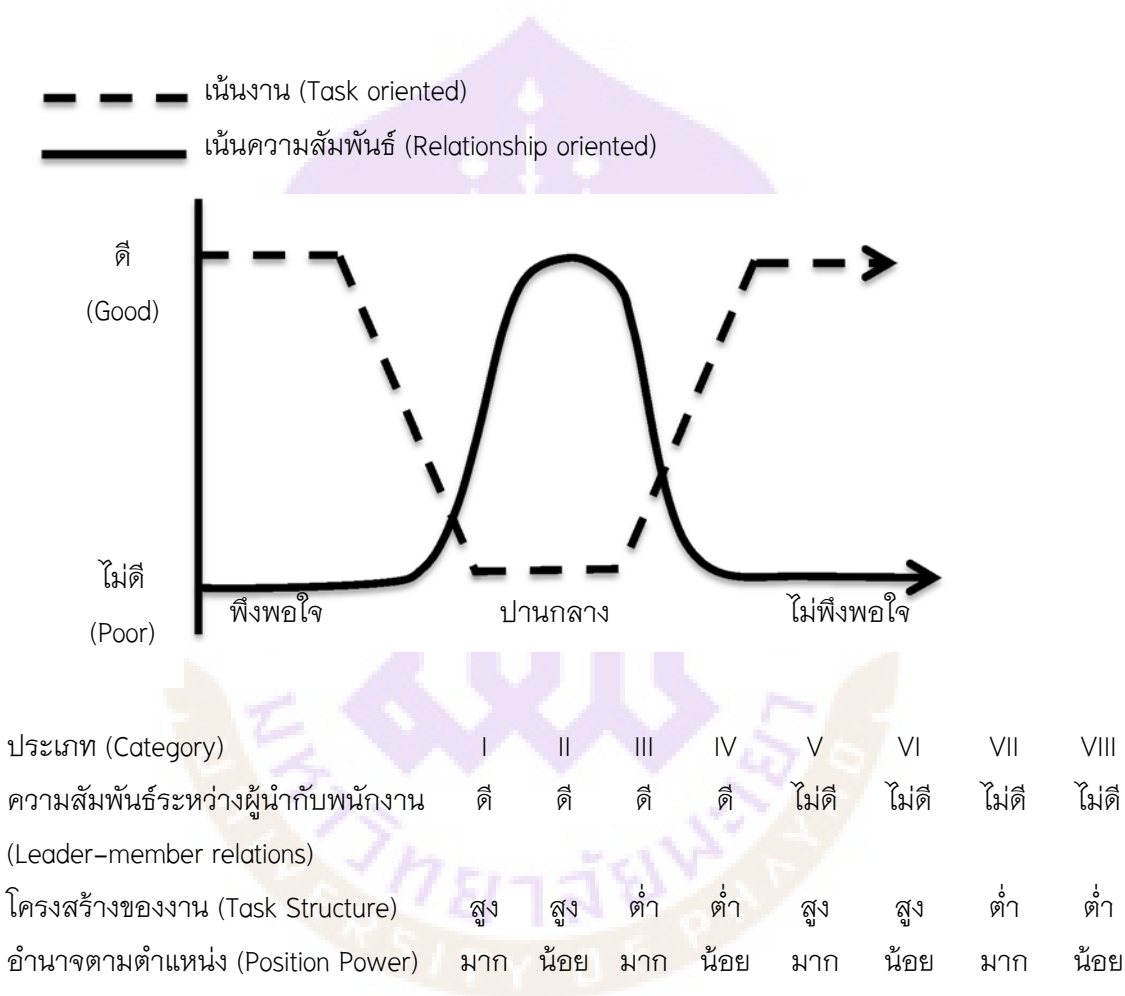
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader member relations) ถ้าผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเชื่อมั่น มีความไว้วางใจ มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ย่อมเป็นผลดีต่อการทำงานในองค์การ แต่ถ้าความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ฝ่ายไม่ดี ความเชื่อมั่น ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจต่าง ๆ ก็จะทำให้ขาดหายไปและจะมีผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพของงานในองค์การด้วย

1.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนแน่นอน มีระเบียบกฎเกณฑ์รวมทั้งวิธีการปฏิบัติที่เข้าใจง่าย มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ผู้นำให้คำแนะนำและฝึกสอนวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด แต่ถ้าโครงสร้างของงานมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีความสลับซับซ้อนมากยากที่จะเข้าใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้การทำงานไม่บรรลุเป้าหมายได้

1.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) ถ้าผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูง คือ สามารถที่จะให้คุณให้โทษและออกคำสั่งต่างๆ ได้ก็แสดงว่าผู้นำสามารถใช้อำนาจในตำแหน่ง



ที่บริหารจัดการได้อย่างเต็มที่ เพราะผู้นำสามารถให้คุณให้โทษ ให้รางวัล เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เป็นแปลงตำแหน่งหรือลดตำแหน่ง ก็แสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูง แต่ถ้าผู้นำไม่สามารถจัดการกับพนักงานได้อย่างเต็มที่ ต้องคอยความเห็นชอบจากคนบางคนที่อยู่เบื้องหลัง นั่นก็หมายความว่า ผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งต่ำเพราะไม่สามารถออกคำสั่ง ให้รางวัล หรือลงโทษใด ๆ แต่พนักงานได้ จากสถานการณ์ทั้ง 3 องค์ประกอบ Fred Fiedler ได้นำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้เป็น 8 สถานการณ์ซึ่งแสดงไว้ในภาพประกอบ



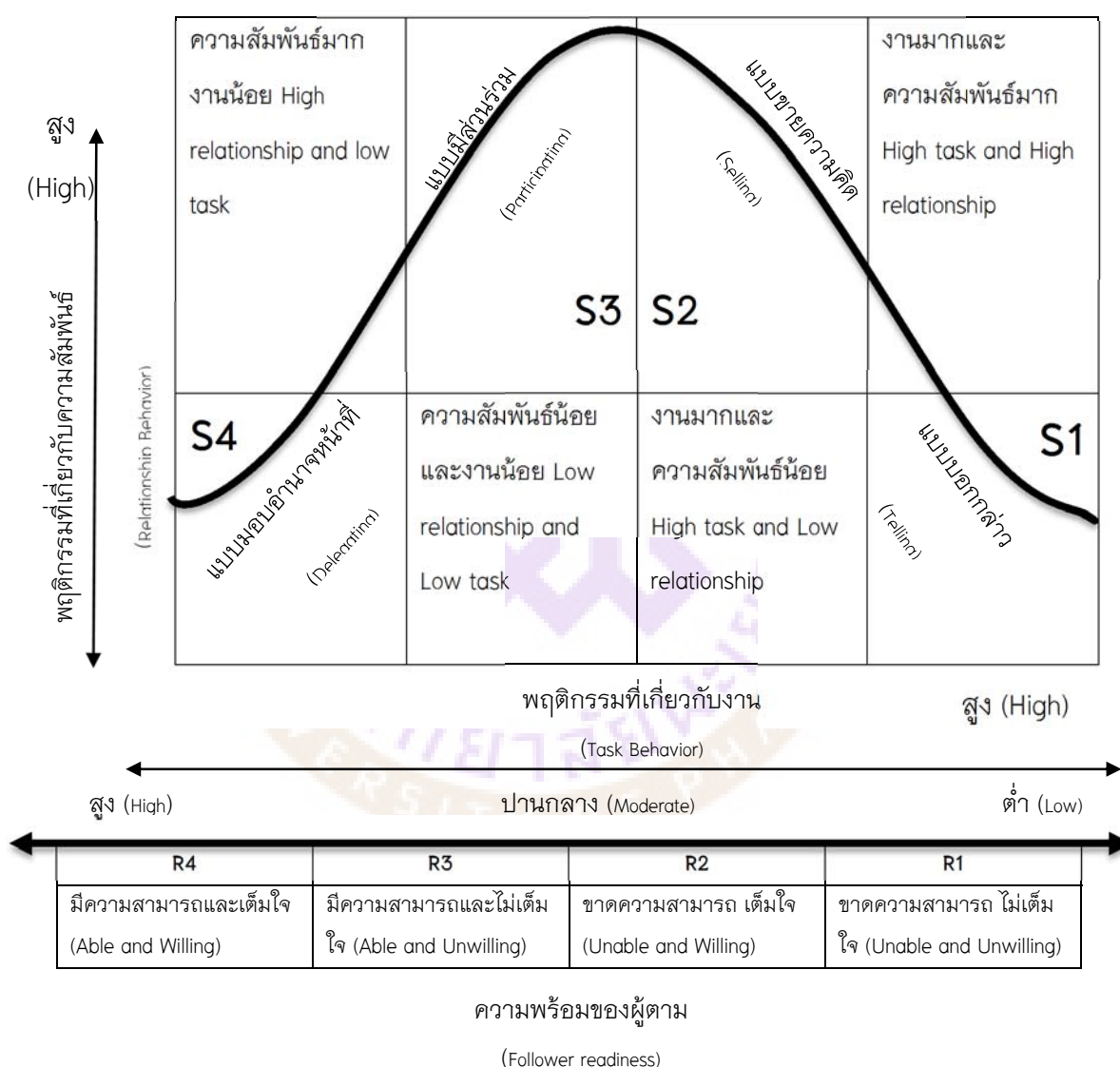
ภาพ 4 แบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred Fiedler

ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 245

จากภาพ 4 สรุปได้ว่า ผู้นำที่เน้นเรื่องงานจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ I, II และ III แต่จะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ VII, VIII ส่วนผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์จะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปานกลาง คือ สถานการณ์ที่ V และ VI

## 2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

Paul Hersey และ Ken Blanchard ได้ทำการพัฒนารูปแบบของผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมเกี่ยวกับมุ่งงาน (Task behavior) และพฤติกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Relationship behavior) ในการนำพฤติกรรมทั้ง 2 อย่างมาใช้จะต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย ดังนั้น Hersey และ Blanchard ได้แบ่งผู้นำตามสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบซึ่งมีลักษณะเป็นรูปประฆังคว่ำ ดังได้แสดงไว้ในภาพประกอบ



ภาพ 5 แบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard

ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 246



จากภาพ 5 สามารถอธิบายแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ได้ดังนี้

R.1 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำและเป็นผู้ขาดความสามารถ และไม่เต็มใจในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ต้องใช้ผู้ดำตามแบบ S1 เพราะให้ความสำคัญในเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ โดยผู้นำจะเป็นผู้ให้คำแนะนำสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง มีการประเมินผลการทำงานและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จึงถูกเรียกว่าเป็นผู้นำบอกกล่าว (telling)

R.2 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลาง คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจอยากจะทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ควรใช้ผู้นำตามแบบ S2 คือ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องงานมาก และเน้นเรื่องความสัมพันธ์มาก เช่นเดียวกัน โดยผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย พนักงานจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำ ซึ่งผู้นำแบบนี้จึงเรียกว่าเป็นผู้นำขายความคิด (selling)

R.3 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับปานกลาง คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องใช้ผู้นำแบบ S3 เพราะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์มากและเน้นเรื่องงานน้อย โดยผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้จึงเรียกว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating)

R.4 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง มีความสามารถและมีความเต็มใจในการงาน ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเช่นนี้จึงมีความจำเป็นต้องใช้ผู้นำแบบ S4 คือ เป็นผู้นำที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์น้อยและเรื่องงานน้อย โดยผู้นำจะให้อิสระ คือ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในการตัดสินใจรวมทั้งรับผิดชอบงานต่าง ๆ ผู้นำในลักษณะนี้จึงเรียกว่า เป็นผู้นำแบบมอบหมายอำนาจ (Delegating)

การที่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ผู้นำจะต้องทราบถึงระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีวุฒิภาวะอยู่ในระดับใด ถ้าผู้นำรู้และเข้าใจก็สามารถทำการวางแผนงาน กำหนดรูปแบบงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าวเกิดประสิทธิผลต่อไป

### 3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Graen

George Graen ได้นำเสนอแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange theory) หรือ เรียกชื่อย่อว่า ทฤษฎี LMX แนวความคิดของผู้นำตามทฤษฎีนี้ผู้นำจะเลือกบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในกลุ่ม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ฯลฯ ซึ่งสมาชิกดังกล่าวจะต้องสามารถเข้ากับผู้นำได้เป็นอย่างดี ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะถือว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน (In-Group) กลุ่มดังกล่าวจะได้รับความไว้วางใจความเอาใจใส่รวมทั้งให้สิทธิพิเศษในเรื่องต่าง ๆ จากผู้นำเป็นอย่างดี ในขณะที่กลุ่มอื่นที่เรียกว่า กลุ่มนอก (Out-Group) ผู้นำจะให้ความสนใจในการสนับสนุนน้อย ความสัมพันธ์ต่าง ๆ จะมีลักษณะแบบเป็นทางการ ส่วนกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันกับผู้นำจะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้นำ มีการปฏิบัติหน้าที่ดีขึ้น มีกำลังใจในการทำงาน มีการลาออกจากงานน้อย มีความพอใจในตัวผู้นำ

### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Evans and House

Martin G. Evans และ Robert j. House ได้นำเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย (Path-Goal theory) ซึ่งทฤษฎีนี้จะมีแนวคิดมากจากทฤษฎีการจูงใจของ Victor Vroom

Evans และ House ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive leader) ผู้นำแบบนี้จะมีขั้นตอนและวิธีการทำงานระยะเวลาในการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดเวลาที่งานสำเร็จให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะให้คำแนะนำชี้แนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะบอกถึงความคาดหวังว่าต้องการอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นเรื่องงาน ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leader) ลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นถึงความเป็นห่วงเป็นใยที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงมีความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) ผู้นำจะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำไปพิจารณาก่อนจะตัดสินใจ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement oriented leader) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีความคาดหวังต่อพนักงานเอาไว้สูง เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้นตลอดเวลาและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

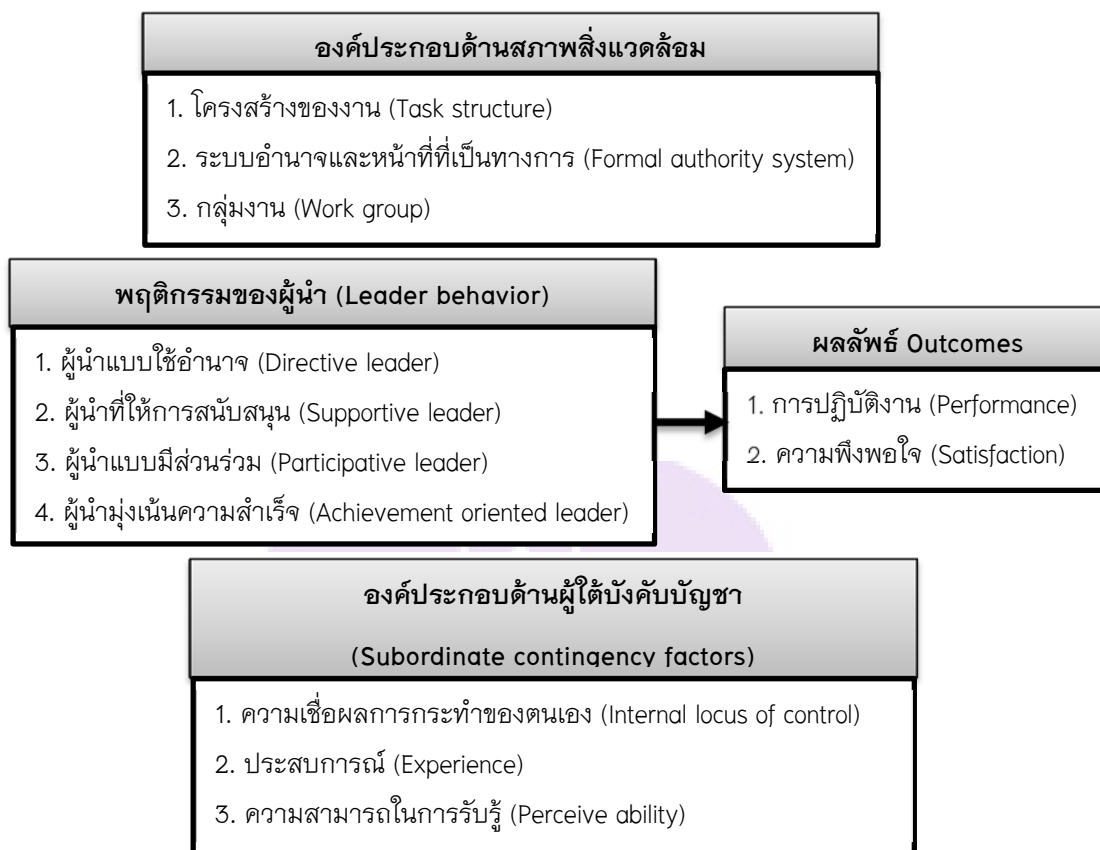
Evans และ House มีความเชื่อว่าทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายมีความยืดหยุ่นไว้ตามสถานการณ์คือ เชื่อว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจจะมียุทธวิธีและพฤติกรรมเป็นทั้งผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive Leader) หรือ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) หรือแม้กระทั่งผู้นำมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement oriented leader) ก็สามารถจะเป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

สถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย (Path-Goal theory) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบด้านสภาพสิ่งแวดล้อม (Environmental contingency factors) เป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของงาน (task structure) ระบบอำนาจและหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal authority system) และกลุ่มงาน (Work group) ถ้าโครงสร้างของงานแน่นอนพนักงานจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ เพราะเขาสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้อยู่แล้ว แต่ถ้าโครงสร้างของงานไม่แน่นอน พนักงานจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะหรือผู้นำแบบใช้อำนาจ ถ้าระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูง พนักงานจะยอมรับผู้นำแบบใช้อำนาจต่ำ และถ้าหากกลุ่มงานมีการช่วยเหลือให้การสนับสนุนกันเป็นอย่างดี พนักงานจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

2. องค์ประกอบด้านผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate contingency factors) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ได้แก่ ความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเอง ประสบการณ์รวมทั้งการรับรู้ เช่น ถ้าพนักงานมีความรู้เรื่องความสามารถของตนเอง มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ เขาจะไม่ต้องผู้นำแบบชี้แนะหรือใช้อำนาจ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาตัวเองว่าไม่มีความสามารถ เขาย่อมต้องการผู้นำแบบชี้แนะหรือใช้อำนาจ เพื่อเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงาน ควบคุมการทำงานให้แล้วเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

องค์ประกอบทั้ง 2 ประการจะรวมกันกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเหมาะสมเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับการกระทำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



ภาพ 6 ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายของ Evans และ House

ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 249

ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเอาไว้อย่างแพร่หลาย แต่ผลงานได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากมีด้วยกัน 4 ทฤษฎี ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of IOWA) โดยมี Kurt Lewin และคณะเป็นผู้ทำการศึกษา ผลการศึกษาได้ทำการแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

#### 1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style)

เป็นผู้ที่ถือตนเองเป็นหลักในเรื่องต่าง ๆ โดยผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งหมด ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องทุกเรื่อง สมาชิกในกลุ่มจะไม่มีโอกาสในการตัดสินใจ รวมทั้งมีบทบาทในเรื่องต่าง ๆ น้อยมาก ดังนั้น ในการบริหารจัดการทุกอย่างจึงขึ้นอยู่กับผู้นำ เป็นสำคัญ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้มีส่วนร่วมในความคิดเห็นใด ๆ เลย

### 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style)

ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีบทบาทในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งสามารถร่วมการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้นำจะคำแนะนำช่วยเหลือเพื่อให้การดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้ ผู้นำจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่ม

### 1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire style)

เป็นผู้นำแบบเสรีจะเน้นเรื่องของการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการดำเนินงานโดยผู้นำจะไม่เข้าไปมีบทบาทอะไรมาก ปกป้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการเอง ดังนั้น ผู้นำแบบเสรีนิยมจึงมีลักษณะเหมือนไม่มีผู้นำ เพราะผู้นำไม่ได้แสดงบทบาทที่สำคัญอะไรเลย

2. ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University) (นุชสรา ย่อภูเขาสอง, 2554, หน้า 19-24)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นเมื่อประมาณปี พ.ศ. 1940 โดยสำนักวิจัยธุรกิจผู้นำ (The bureau of business research) อาจารย์มหาวิทยาลัย คือ Hemphill and Coons เป็นผู้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader behavior description questionnaire ซึ่งเรียกย่อว่า LBDQ และทำการวิจัย โดยกำหนดให้ทำงานหลายสาขาระบุพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งรวมได้ 1,800 ข้อ แล้วนำมาสรุปเป็นพฤติกรรมผู้นำได้ 9 ด้าน คือ

2.1 การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดการร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานและแข่งขันกัน

2.2 การกระทำที่ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม

2.3 การกระทำที่เน้นให้เกิดความสำเร็จ ให้เกิดคุณภาพ ได้ผลทั้งคุณภาพและปริมาณ

2.4 การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ

2.5 ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2.6 ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ

2.7 ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใด

2.8 การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม

2.9 การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม

ในปีเดียวกัน Halpin และ Winer ได้พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นใหม่ และได้ทดสอบกับผู้บังคับการบินจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และได้ให้นักบินอีกจำนวน 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวม และบรรจุพฤติกรรมต่างๆลงในด้านทั้ง 9 ด้าน แต่ไม่สามารถวิจัย และกำหนดลงไปในด้านเหล่านั้นได้ จึงตัดทอนให้เหลือเพียง 4 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ กิจกรรมผู้นำด้านผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ ต่อมา Flishman ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าสองด้านแรกนั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด ดังนั้น แบบสอบถามของ Halpin and Winer จึงถูกตัดทอนลงเหลือ 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ คณะวิจัยได้ใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดหนึ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตอบ เพื่อแสดงการรับรู้แห่งพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior description questionnaires หรือ LBDQ) ส่วนอีกชุดหนึ่งให้ผู้เป็นผู้นำเป็นผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเอง (Leader opinion questionnaires หรือ LOQ) และจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้ คณะนักวิจัยพบว่า ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ เป็นสองด้านที่แยกต่างหาก และแตกต่างกัน คะแนนที่สูงในด้านหนึ่งไม่จำเป็นต้องทำให้คะแนนของอีกด้านหนึ่งต่ำลง พฤติกรรมผู้นำอาจกล่าวได้ว่าเป็นการผสมกันทั้งสองด้าน จากการวิจัยของ Halpin ได้ชี้ให้เห็นว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ด้านกิจสัมพันธ์สูงและด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรือผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนทั้งสองด้าน แต่อย่างไรก็ตามพฤติกรรมผู้นำแบบดังกล่าวจะมีผลต่อการร่วมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใดนั้น คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอลงความเห็นว่า ผู้มีอำนาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำทั้งสองด้านในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่คงทำให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การได้

แบบสอบถามนี้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และ มิตรสัมพันธ์ นั้น Halpin ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. กิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำกับสมาชิกในด้านความเข้าใจในการดำเนินการ ตามนโยบาย ตามแบบแผน การติดต่อช่องทางสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ
2. มิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มโดยมีความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ และมีความอบอุ่น แบบสอบถาม LBDQ มีทั้งหมด 30 ข้อ เป็นกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์



อย่างละ 15 ข้อ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นสูง สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของกิจสัมพันธ์เท่ากับ .86 และของมิตรสัมพันธ์เท่ากับ .93 แบบสอบถามแต่ละข้อเป็นพฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้า ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตอบ ฉบับภาษาอังกฤษและได้แปลเป็นภาษาไทย ดังนี้

ข้อคำถามฉบับภาษาอังกฤษ

1. Questionnaire on this kind of leadership has 15 items:

- 1.1 Clearly explain colleagues about visions towards job performance
- 1.2 Try new ideas about job with colleagues
- 1.3 Strictly supervise subordinates\*
- 1.4 Straightforwardly criticize poor performance
- 1.5 Provide clear and easy-to-understand command
- 1.6 Properly assign job to the colleagues' competency
- 1.7 Work without planning\*
- 1.8 Establish clear and exact standards of practice
- 1.9 Encourage colleagues to finish their job on time

Manud Sriwongsa

- 1.10 Encourage colleagues to follow the same standards of practice
- 1.11 Encourage colleagues to understand their roles and responsibilities to an organization
- 1.12 Ask colleagues to conform to rules and regulations
- 1.13 Inform colleagues about expectation on their performance
- 1.14 Take care of colleagues to perform to their best
- 1.15 Take care of colleagues to cooperate to one another

2. Questionnaire on this kind of leadership also has 15 items:

- 2.1 Help and supported colleagues
- 2.2 Bring about warmth and convenience to colleagues
- 2.3 Be open-minded
- 2.4 Listen to colleagues ideas
- 2.5 Tend to work alone and avoid having relationship with others\*
- 2.6 Take care of colleagues' welfare
- 2.7 Refuse to explain his own performance\*

- 2.8 Work without consulting colleagues\*
- 2.9 Slowly accept new idea\*
- 2.10 Treat all colleagues equally
- 2.11 Willingly accept changes in work practice
- 2.12 Be nice and available
- 2.13 Talk to colleagues in a friendly and warm manner
- 2.14 Apply colleagues suggestions to work
- 2.15 Ask for comments on an important matter from colleagues before

implementation

Remark: \* indicates scored negatively

ข้อคำถามฉบับภาษาไทย

#### 1. มิติกิจสัมพันธ์

- 1.1 ผู้นำแสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจเจตคติต่อการทำงานอย่างชัดเจน
- 1.2 ผู้นำได้นำความคิดใหม่ ๆ ของเขามาใช้กับผู้ร่วมงาน
- 1.3 ผู้นำพูดจากรัดกุมชัดเจน โดยผู้ร่วมงานไม่ต้องถาม
- 1.4 ผู้นำปกครองด้วยความแข็งแกร่ง
- 1.5 ผู้นำได้ตำหนิผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน
- 1.6 ผู้นำใช้คนได้เหมาะสมกับชนิดของงาน
- 1.7 ผู้นำทำงานได้โดยไม่ต้องวางแผน
- 1.8 ผู้นำได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
- 1.9 ผู้นำเร่งรัดการทำงานให้ทันตามเวลา
- 1.10 ผู้นำส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน
- 1.11 ผู้นำได้ย้าให้ผู้ร่วมงานทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของตนเองในหน่วยงาน
- 1.12 ผู้นำขอรับรองให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ได้วางเอาไว้
- 1.13 ผู้นำแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน
- 1.14 ผู้นำสอດส่่งให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มกำลังความสามารถที่มีต่อผู้ร่วมงาน
- 1.15 ผู้นำสอດส่่งดูแลให้ผู้ร่วมงานมีการประสานงานในการทำงาน

หมายเหตุ ข้อ 3 และข้อ 7 คะแนนเป็นลบ

#### 2. มิติมิตรสัมพันธ์

- 2.1 ผู้นำได้ช่วยเหลือผู้ร่วมงานเป็นเรื่องส่วนตัว



2.2 ผู้นำได้ช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกชื่นชมในการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน

2.3 ผู้นำเป็นคนที่เข้าใจง่าย

2.4 ผู้นำหาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

2.5 ผู้นำชอบปฏิบัติงานตามลำพัง

2.6 ผู้นำเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงานแต่ละคน

2.7 ผู้นำปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการกระทำต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของตัวผู้นำเอง

2.8 ผู้นำปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษารือกับผู้ร่วมงาน

2.9 ผู้นำไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ

2.10 ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้เท่าเทียมกัน

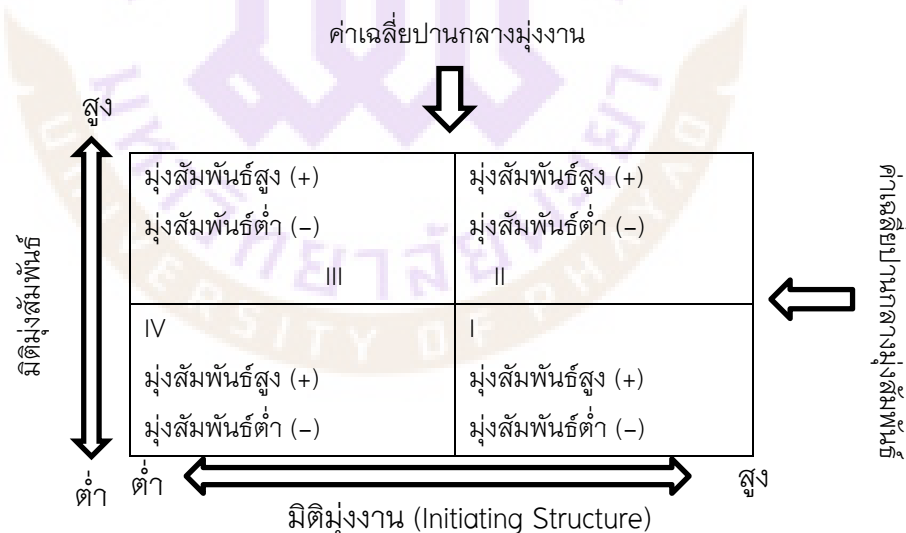
2.11 ผู้นำแสดงความเต็มใจในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

2.12 ผู้นำแสดงตนเป็นมิตรและเป็นกันเองไม่ถือตัว

2.13 ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนากัน

หมายเหตุ ข้อ 5, 7, 8 และ 9 คะแนนเป็นลบ

หลังจากให้คะแนนแบบทดสอบหมดแล้วนำคะแนนที่ได้ มาหาคะแนนเฉลี่ย ของแต่ละมิติ เพราะแต่ละมิติเป็นอิสระจากกัน จากนั้นก็จะทราบว่าผู้นำอยู่ในตำแหน่งใด ดังภาพประกอบ ซึ่งเครื่องหมายบวกแปลว่า มีมาก เครื่องหมายลบ หมายความว่า มีน้อย



ภาพ 7 คะแนนเฉลี่ยของผู้นำที่แสดงออกด้านมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 96-98

จากภาพประกอบ 7 ถ้าคะแนนเฉลี่ยออกมาสูง ทั้งมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ก็จะตกอยู่ในส่วนที่ 1 ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถ้าคะแนนตกอยู่ในส่วนที่ 3 ก็จะเป็นผู้นำที่ไม่มีสมรรถภาพ เป็นต้น

3. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน Katz and Others ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำ โดยค้นหาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันและตัวชี้ต่าง ๆ ที่บอกประสิทธิภาพ จากการศึกษาวิจัยได้แนวคิด และแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ (บุญม่น ธนาคุณวัฒน์, 2537 หน้า 224) ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบมุ่งคน มีลักษณะเน้นมนุษยสัมพันธ์ รู้สึกว่าคนสำคัญและสนใจในทุกคน ยอมรับความเป็นเอกัตภาพ และต้องการมีส่วนร่วมตัว ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในความต้องการของตนโดยสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน ในการทำงาน สนใจส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

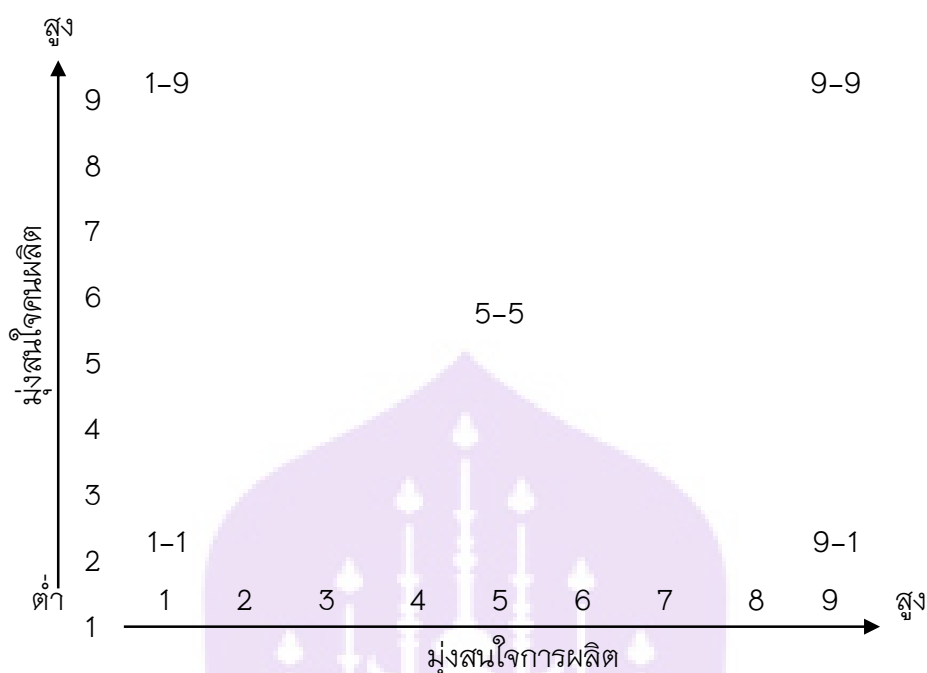
3.2 ผู้นำแบบมุ่งผลผลิต ซึ่งมีลักษณะจะเน้นภารกิจที่ต้องปฏิบัติและความสามารถทางเทคนิค ในการทำงานจะถือว่าคนเป็นเครื่องมือทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การและกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ทั้งสองแนวคิดนี้เป็นเส้นขนานเคียงคู่กับโมทัศน์ของพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (งาน) และแบบประชาธิปไตย (มนุษยสัมพันธ์)

#### 4. ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

เบลค และมูตัน ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ

4.1 มุ่งสนใจการผลิต (Concern for production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

4.2 มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for people) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมาย ของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพ 8 ทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Robert Blake และ Jane S. Mouton

ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 241

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-oriented / Authority compliance) แบบ 9-1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1-9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1-1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้

ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ 5-5 ผู้บริหารหวัง ผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลัง และอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9-9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้ง เรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการ ของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงาน สนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่ง กันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่างต้นสรุปพฤติกรรมผู้นำ ได้ว่า ความสามารถหรือทักษะทางด้านพฤติกรรมของผู้นำที่แสดง ออกมาเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์ กับบุคคลหรือกับกลุ่ม ภายในองค์การซึ่งมีผลก่อให้เกิดอิทธิต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้กิจกรรมภายในองค์การ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยจำแนกพฤติกรรม ของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน (Initiating structure) และด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ในการศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด ทฤษฎีประเภทความขัดแย้ง ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง วิธีการจัดการความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากการที่ บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดนที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้น การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 257) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ หรือการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดเป็นปฏิกิริยาต่อกัน ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดเห็นที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกันทำให้เกิดความกดดันและความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะมีลักษณะเป็นคนละฝ่าย เพื่อทำการต่อต้าน ขัดขวาง สกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้

ชไมพร พรหมจินดา (2557, หน้า 17) ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม หรือความรู้สึกที่มีความแตกต่างของจุดประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเจตนาที่จะยับยั้งและขัดขวางความก้าวหน้า หรือความสำเร็จ มีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือการกระทำลายกัน

จากความหมายของความขัดแย้งข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นความแตกต่างของเรื่องใด เรื่องหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล เช่น ภาวะที่บุคคลเกิดความสับสนที่จะเลือกตัดสินใจ หรือเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น สภาพการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น วิธีการทำงานหรือผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งภายในองค์การ เช่น สภาพที่ไม่ปกติขององค์การอันเนื่องมาจากการที่คนในองค์การมีปัญหาความขัดแย้ง

## 2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่มีใครปราศได้ แต่ก็เป็สิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ซึ่งได้เปรียบเทียบกับแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ ดังนี้

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิม  
และแนวความคิดปัจจุบัน

แนวความคิดเดิม	แนวความคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจาก องค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กร แตกแยกและป้องกันไม่ให้งาน มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งส่งเสริม การปฏิบัติงาน ในองค์กรควรบริหารความขัดแย้ง ให้เกิดผลดี
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้ง ในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้น และจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ในองค์กร
4. ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาด ของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจาก ความแตกต่าง ของของการบริหาร รางวัที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์กรความขัดแย้ง เกิดจาก ความก้าวร้าวตามธรรมชาติ
5. ความขัดแย้งเป็นของเลวเพราะนำไปสู่ ความเครียดความเป็นศัตรูกันระหว่าง บุคคลและทำให้งานล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วย กระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้ง การแสดงก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อ การทำ งานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหาร ไม่สามารถควบคุม ได้ เช่น ปัจจัย พันธุกรรม และ ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับ ความความขัดแย้ง ขัดแย้งอย่างไร

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 7



นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 256) ได้ศึกษาแนวคิดของ Stephen P. Robbins ได้กล่าวถึงความขัดแย้ง โดยแบ่งความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

แนวคิดกลุ่มประเพณีนิยม (Traditional view ค.ศ. 1930–1940) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในยุคแรก ๆ โดยแนวคิดส่วนใหญ่จะมองความขัดแย้งไปในทางลบ เป็นสิ่งเลวร้าย เป็นเรื่องของความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ดังนั้น แนวคิดของกลุ่มประเพณีนิยมเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. เป็นสิ่งไม่ดี เป็นสิ่งเลวร้าย
2. เรื่องของความรุนแรง
3. เรื่องของการทำลายล้าง
4. เรื่องของการขาดเหตุผล
5. เป็นสิ่งที่อันตรายต่อองค์การ
6. เป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง
7. เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเสียหาย
8. เป็นความผิดพลาดของผู้บริหารองค์การ หรือกลุ่มจะต้องช่วยกันปกปิดเรื่องของความขัดแย้งหาคนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมาลงโทษ
9. เป็นความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร
10. เป็นเรื่องของคนใจแคบบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเป็นบุคคลไม่ดี
11. เป็นเรื่องของความไม่ไว้วางใจกันของคนในองค์การ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่มีประโยชน์อะไรแก่องค์การหาทางหลีกเลี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ

แนวคิดกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ (Human relation View ค.ศ. 1940–1970) กลุ่มนี้จะมองเรื่องความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มหรือองค์การ กล่าวถึง

1. ความขัดแย้งสามารถสรุปได้ ดังนี้
2. เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ
3. สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกองค์การ
4. เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก
5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความเลวร้ายเสมอไป
6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีผลในทางบวกได้
7. ความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไป
8. ควรให้การยอมรับกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
9. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหาทางแก้ไข และหาผลประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

10. ผู้บริหารควรหาทางลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์การ

11. ไม่ควรปฏิเสธความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์การ

แนวคิดกลุ่มปฏิสัมพันธ์ (Interactionist view) เป็นแนวคิดของคนในยุคปัจจุบัน ความขัดแย้งเป็นพลังทางเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่ม เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ ความขัดแย้งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจุบัน ความขัดแย้งเป็นพลังทางเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่มในองค์การ
2. องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดนิ่ง เฉื่อยชา ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี
3. จำเป็นต้องทำความเข้าใจและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงยาก
4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมจะช่วยให้บุคคลมีการตื่นตัว กระตือรือร้น เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง
5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงอาจมีผลในทางลบได้
6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้ทราบปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่

และได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนไม่ต้องการให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือความขัดแย้งในองค์การก็ตาม แต่มันไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ที่คนเราจะสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ เพราะเรายังต้องใช้ชีวิตร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม เมื่อเราไม่สามารถหลบหนีความขัดแย้งได้ จึงมีความจำเป็นต้องการเรียนรู้ให้เข้าใจและใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้มีเพียงผลเสียเท่านั้น ความขัดแย้งทำให้เกิดการตื่นตัว มีความกระตือรือร้น เพื่อแสวงหาข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีอีกด้วย ดังนั้นมนุษย์จึงไม่ควรจะกลัวเรื่องของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมากจนเกินไป เพราะอาจจะทำให้เกิดความกังวลใจ

จากแนวคิดของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกกลุ่มทุกองค์การ จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ คือ

แนวคิดแบบประเพณีนิยม มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวถูกมองไปในทางลบ เป็นความรุนแรง เป็นเรื่องที่เสียหาย จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป

แนวคิดแบบพฤติกรรม มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่ได้เลวร้ายเสมอไป

แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ได้มองเห็นคุณค่าของความขัดแย้งว่า เป็นพลังทางบวก ที่ส่งเสริมการทำงาน และมีความจำเป็นเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

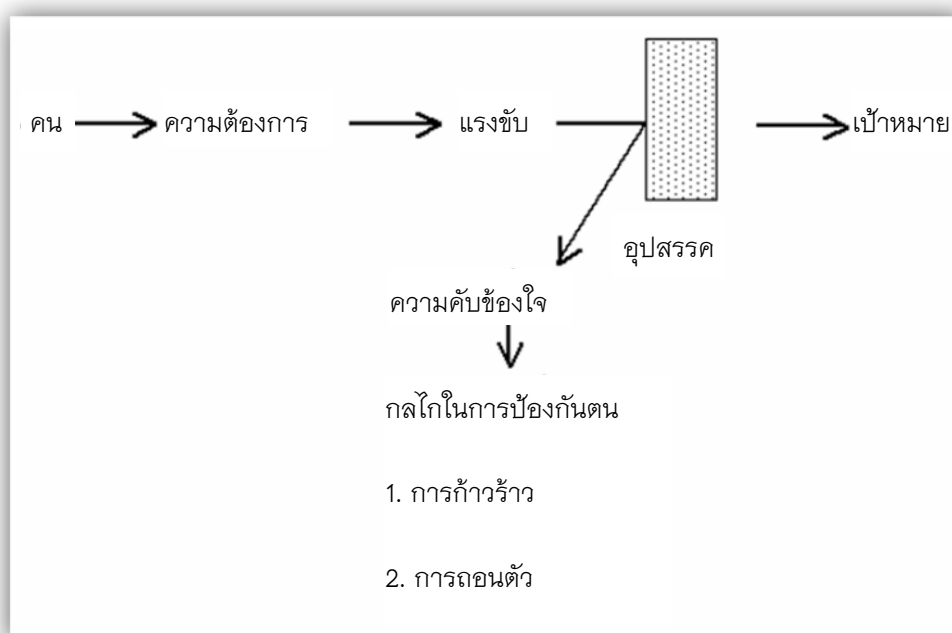


### 3. สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีสาเหตุจากหลายประการซึ่งแยกกล่าวเป็น 3 ประเด็น คือ สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล และสาเหตุของความขัดแย้งขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 49-52) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในบุคคลว่า เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคลแบ่งออกได้ 7 แบบ คือ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ (Drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเอง (Defense mechanism) กลไกในการป้องกันตนเองอาจเป็น การก้าวร้าว (Aggression), การถอนตัว (Withdrawal), การลู่หัวชนฝา (Fixation), การประนีประนอม (Compromise) ซึ่งความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



ภาพ 9 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 49

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนา นั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกันหรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลียง (Approach – avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ สามารถแสดงได้ดัง ภาพประกอบ



ภาพ 10 สาเหตุของความขัดแย้งเนื่องจากเป้าหมายมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 หน้า 50

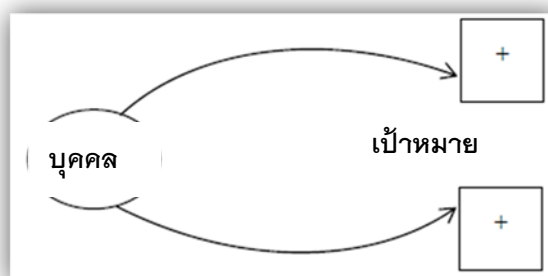
แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้ มีมากกว่าหนึ่งวิธีความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย และสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



ภาพ 11 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในการบรรลุเป้าหมาย

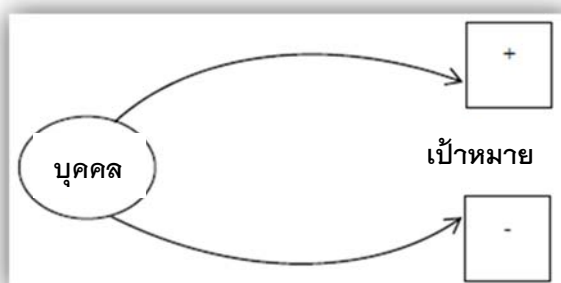
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 51

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอ ๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพรักที่เสียตายน้อง เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ (Approach-approach conflict) สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



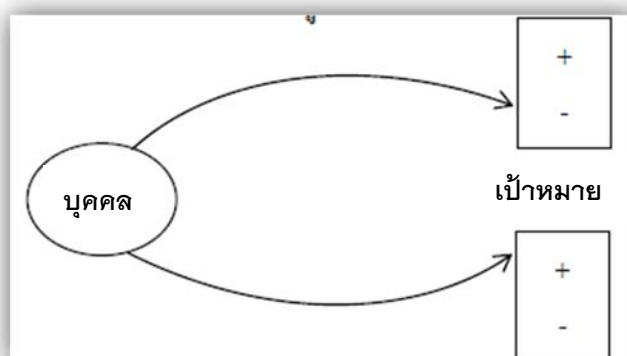
ภาพ 12 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งทีพอใจเท่า ๆ กัน  
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 51

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่ไมพอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองไม่ชอบ ซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้ เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง (Avoidance-avoidance conflict) สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



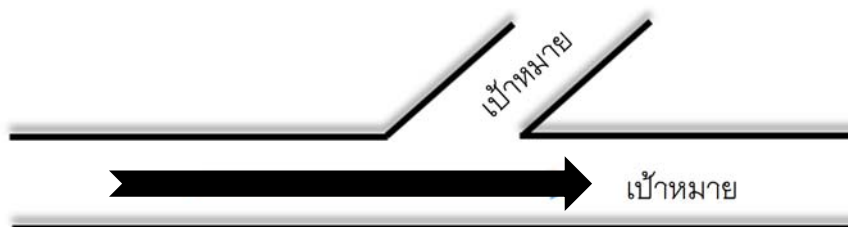
ภาพ 13 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน  
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 52

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจแต่ละเป้าหมายแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่าแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง ทวีคูณ (Double approach-avoidance conflict) สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



ภาพ 14 สาเหตุของความขัดแย้งที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจ  
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 52

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้วความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหาเนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



ภาพ 15 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการพลาดโอกาสในการเปลี่ยนเป้าหมาย  
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 52

## 2. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

De Bono (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 56) ได้แสดงให้เห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

ฟรานซิส ทรัสตี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 59) ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้ง และสรุปว่าสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีดังนี้

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การท้าทายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อปมเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 60) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลเกิดจาก

1. การคิดไม่เหมือนกัน
2. การทำ ไม่เหมือนกัน
3. ผลประโยชน์ขัดกัน

3. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งขององค์การส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความขัดแย้ง ภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคล และอีกส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการทางจิตวิทยา และกระบวนการบริหาร

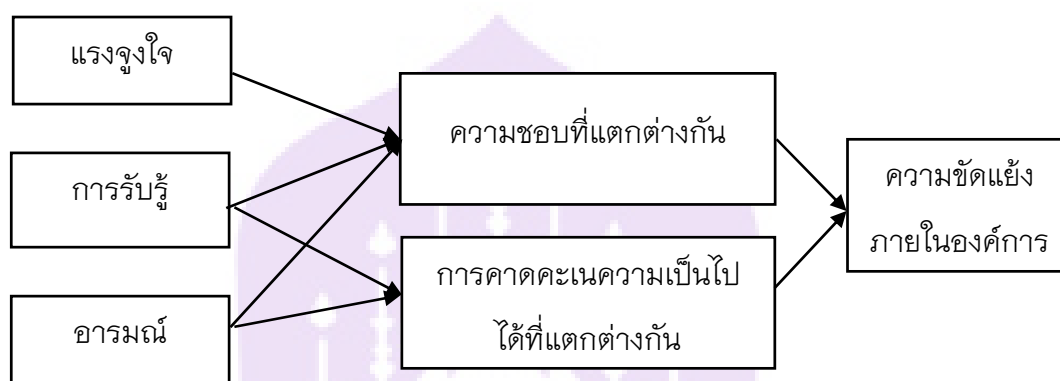
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 64) ได้เสนอสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การไว้อีก 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างขององค์การเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในสายงาน และระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การอุปถัมภ์และองค์การอุปถัมภ์

2. ระดับความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน เมื่อนำ ผลงานของแต่ละคนมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่จะเป็นตัวแยกแยะว่าแต่ละคนทำงานได้ถึงเกณฑ์ปกติหรือไม่เป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความเครียดและความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นระหว่างคนที่รับผิดชอบกับคนที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และความกดดันในการที่คนดีมีความสามารถ

ต้องลดการทำงานลงมาให้อยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มก็เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง

3. การที่กลุ่มภายในองค์การมีความคาดหวังที่แตกต่างกันในเรื่องจุดหมายลำดับความสำคัญ ความต้องการ และพฤติกรรม ซึ่งมีผลมาจากแรงจูงใจ การรับรู้ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน ดังแสดงในภาพ



ภาพ 16 ความขัดแย้งในองค์การตามแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 67

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 163-166) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งมักจะเกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกันสาเหตุของความขัดแย้งที่พบได้บ่อยในองค์การได้แก่

1. การขัดแย้งของเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อทิศทางของกลุ่ม ไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกันและสมาชิกในกลุ่มไม่ได้เห็นพ้องต้องกันหรือยอมรับร่วมกันในเป้าหมาย ซึ่งการที่เป้าหมายขัดกันนี้เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด

2. การแย่งชิงทรัพยากร ในปัจจุบันองค์การต้องทำงานภายใต้ระบบเปิดสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด การแย่งชิงทรัพยากรระหว่างหน่วยงานมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

3. การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ ความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดจากการที่ในองค์การมีกลุ่มย่อย ๆ ที่มีค่านิยมและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน

4. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน การทำงานในองค์การจะเป็นระบบประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจุดที่ทำงานร่วมกันและประสานงานกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

5. ความคลุมเครือของบทบาท ในการทำงานในองค์การฝ่ายต่าง ๆ มักจะมีขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง แต่ในหลายเรื่องพบว่า มีหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่แน่ใจว่า ควรอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใดก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

6. ปัญหาการติดต่อ สื่อสารอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร และความผิดพลาดหรือเปี่ยงเบนจากการติดต่อ สื่อสารอาจนำไปสู่ภาวะความขัดแย้งขึ้นได้ การขาดการติดต่อสื่อสารทำให้คนขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลมากเกินไปจนเกิดความสับสนก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

7. ปัญหาด้านสถานภาพการที่บุคคลในองค์การมีสถานภาพที่หลากหลาย และเป็นสถานภาพขัดกันเอง จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

8. คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล ความขัดแย้งจะมีมากขึ้นหากบุคลิกของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะยึดตัวเองเป็นใหญ่หัวรั้นและเผด็จการ หรือมีลักษณะก้าวร้าวซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

9. การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการเรียนรู้ และความรู้สึกของบุคคล หากผู้ที่เกี่ยวข้องมีความตั้งใจที่จะมองด้านความขัดแย้ง ก็จะมองปรากฏการณ์ที่จะเอื้อไปในทางที่จะเกิดความขัดแย้งเสมอ ตรงกันข้ามหากบุคคลไม่มองทุกอย่างเป็นความขัดแย้งหรือมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่เอื้อเพื่อหรืออภัยผู้อื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดได้ยาก

10. การเปลี่ยนแปลงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

จากสาเหตุของความขัดแย้งสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุเกิดจากหลายสาเหตุ สาเหตุของความขัดแย้งที่พบได้บ่อยในองค์การ ได้แก่ การขัดแย้งของเป้าหมาย การประสานงานในการทำงาน การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ ปัญหาการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร และความผิดพลาด หรือเปี่ยงเบนจากการติดต่อ สื่อสารอาจนำไปสู่ภาวะความขัดแย้งขึ้นได้ การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการเรียนรู้และความรู้สึกของบุคคล เป็นต้น

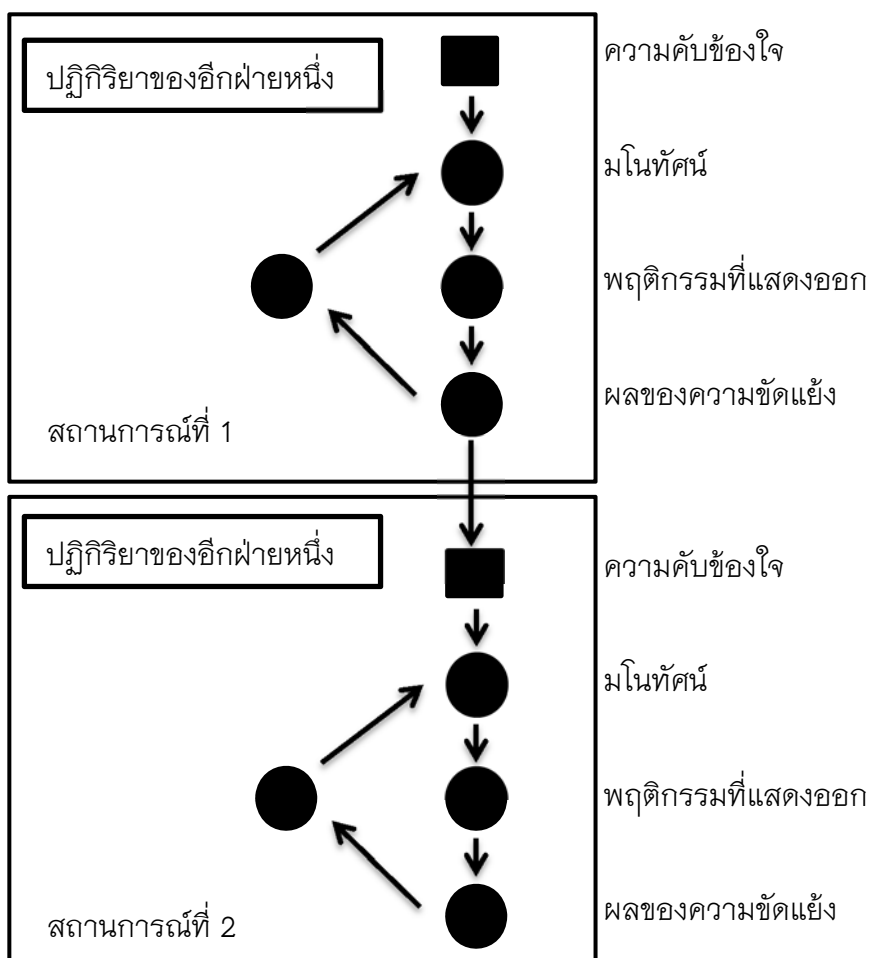
#### 4. กระบวนการ และประเภทของความขัดแย้ง

##### 4.1 กระบวนการความขัดแย้ง

Thomas (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 93) แสดงให้เห็นว่า กระบวนการของความขัดแย้ง เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ คือ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งซึ่งถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ ผลของความคับข้องใจ ทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งคู่กรณีก็พยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้



ของบุคคลโดยปกติมักจะล่า เอียงจึงพยายามหาหลักฐานและเหตุผลมาสนับสนุนการรับรู้ของตนเองว่าถูกต้อง เมื่อพบกับความขัดแย้งคนมักจะหาทางออกและทางออกที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้ คือ การเอาแพ้เอาชนะกัน อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่คนแสดงออกมาเมื่อมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง หรือการยอมแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะมีปฏิกิริยาตอบสนองออกมาเช่นกัน ปฏิกริยาดังกล่าวนี้อาจจะไปเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ถึงขั้นนี้คู่ขัดแย้งอาจจัดการกับความขัดแย้งกันเองหรือให้บุคคลอื่นจัดการให้ ผลการจัดการก็จะส่งผลใน 2 ลักษณะคือ ความขัดแย้งสิ้นสุดลง หรือเกิดความขัดแย้งใน ขั้นตอนต่อไปอีก ดังแสดงในภาพ

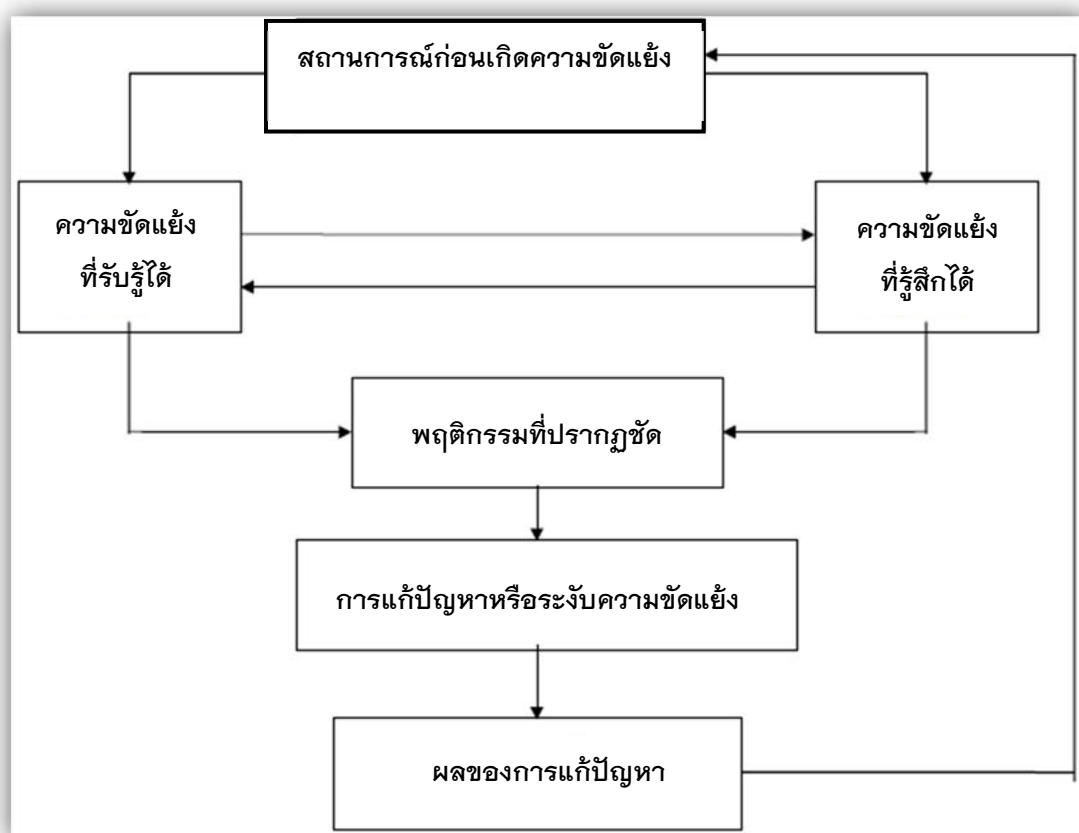


ภาพ 17 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2540, หน้า 94

จากแนวคิดของ Thomas เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก โดยขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับคือ เกิดความคับข้องใจ เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วแสดงพฤติกรรมออกมา เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง จากอีกฝ่ายหนึ่งและผลของความขัดแย้งที่จะเกิดตามมา

ฟิลเลย์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 90-91) ได้เสนอแนะกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็นขั้นตอนรายละเอียด ดังแสดงในภาพ



ภาพ 18 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 91

**ขั้นที่ 1** สถานการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเป็นคุณลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจ

ความขัดแย้งเกี่ยวกับประโยชน์ ความบกพร่องในการสื่อความหมาย การที่ต้องพึ่งพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

**ขั้นที่ 2** ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ สภาพการณ์ขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็ต่อเมื่อการรับรู้สภาพการณ์ของแต่ละฝ่ายว่า มีเงื่อนไขเพียงพอที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือไม่

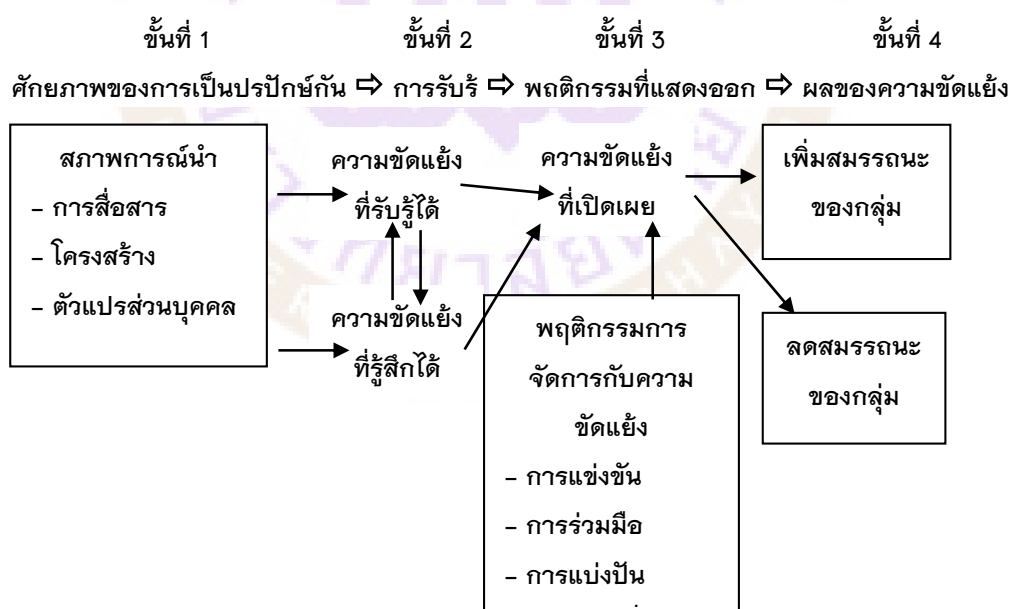
**ขั้นที่ 3** ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งเป็นการรับรู้สถานการณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งจริง ๆ ขึ้น

**ขั้นที่ 4** พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็นซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือความรู้สึกต่อสภาพการณ์ ก็แสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา

**ขั้นที่ 5** การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง เป็นการกระทำ ให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เข้าไปจัดการกับความขัดแย้ง

**ขั้นที่ 6** ผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างหนึ่งย่อมส่งผลต่อสัมพันธภาพของคู่กรณีในอนาคตและอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อไปอีกได้ หรืออาจทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง

รอบบินส์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2540, หน้า 95-97) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน การรับรู้ พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของความขัดแย้ง



ภาพ 19 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 95

#### 4.2 ประเภทของความขัดแย้ง

บราวน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 14) เห็นว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน คือความสนใจ กับพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายอาจเหมือนกันหรือต่างกันได้ เช่นเดียวกับพฤติกรรมอาจจะเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ผลของความสนใจและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มจะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังแสดงในภาพ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

#### ภาพ 20 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 14

1. ความขัดแย้ง (Conflict) หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้ และมีความสนใจต่างกัน ก็เกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง
2. ความขัดแย้งแฝง (Latent conflict) หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกันก็เกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน
3. ความขัดแย้งเท็จ (False conflict) บุคคล หรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่ความสนใจต่างกัน ก็เกิดความขัดแย้งแฝง คือดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน
4. ไม่มีความขัดแย้ง (No conflict) บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ และมีความสนใจเหมือนกันจึงไม่มีความขัดแย้งกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 19) ได้สรุปประเภทของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากบุคคล หากพิจารณาในแง่บุคคล จะแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 2 แบบที่สำคัญ ๆ คือ

##### 1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

### 1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. หากพิจารณาในแง่ของการบริหาร จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ที่สำคัญ ๆ คือ

2.1 ความขัดแย้งในวิธีการ

2.2 ความขัดแย้งในเป้าหมาย

3. หากพิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบที่สำคัญ ๆ คือ

3.1 Zero-sum conflict

3.2 Non-zero-sum conflict

4. หากพิจารณาจากเหตุของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 4 แบบที่สำคัญ ๆ คือ

4.1 ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เหตุเพราะมีบุคลิกภาพที่ขัดกัน

4.2 ความขัดแย้งทางความคิด เหตุเพราะมีความคิดที่ไม่ตรงกัน

4.3 ความขัดแย้งทางปฏิบัติ เหตุเพราะมีแนวปฏิบัติแตกต่างกันแม้จะมีเป้าหมายเหมือนกัน

4.4 ความขัดแย้งในผลประโยชน์ เหตุเพราะมีผลประโยชน์ขัดกัน หรือประสานประโยชน์กันไม่ได้

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 166-168) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง ออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายทางเลือก เมื่อเป้าหมายในการเลือกไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกันความขัดแย้งในตัวบุคคลก็จะเกิดขึ้น ความขัดแย้งระดับนี้มักจะเป็นเรื่องของบทบาทที่ขัดแย้งกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คน มีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ทั้งการกระทำ และเป้าหมาย ซึ่งมักจะเกิดเมื่อบุคคลมีการรับรู้ จุดเน้นหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเป็นการเผชิญหน้ากัน

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มักจะมีพื้นฐานมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะสมาชิกมีความแตกต่างกัน ทำให้มีการตอบสนองต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ แตกต่างกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนี้จะพบได้บ่อย ๆ เพราะองค์การจะประกอบด้วยกลุ่มย่อย ๆ จำนวนมากจึงมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้เสมอ

5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Intraorganization Conflict) มักจะพบเสมอในองค์การ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ การขัดแย้งภายในองค์การมักจะเกิดเสมอระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และระหว่างระดับตำแหน่ง ความขัดแย้งภายในองค์การมี 3 แบบ คือ

5.1 ความขัดแย้งตามแนวดิ่ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสองฝ่ายมักจะมีแนวความคิดที่แตกต่างกันและมีทัศนคติต่อกันในทางที่ไม่เหมาะสม

5.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในระดับเดียวกันความขัดแย้งระดับนี้อาจเกิดขึ้นเพราะการกำหนดอำนาจหน้าที่ในองค์การขาดความชัดเจน

5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (Line & Staff Conflict) ฝ่ายสายงานหลัก จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา ส่วนฝ่ายผู้ช่วยอำนวยความสะดวก จะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก่ฝ่ายงานหลัก ซึ่งทั้ง 2 ส่วนงานมักจะมีทัศนคติในทางไม่ดีต่อกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter organizational Conflict) เกิดขึ้นเมื่อองค์การมีคู่แข่งกันในด้านต่าง ๆ เช่น แย่งลูกค้า ผู้สนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ การแข่งขันเหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การขึ้นได้

จากการศึกษากระบวนการ และประเภทของความขัดแย้งสรุปได้ว่า ความขัดแย้งระดับบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในของแต่ละบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิพากษ์วิจารณ์ หรือเกิดความตึงเครียด หรือเกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คน มีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ

ความขัดแย้งระดับกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากบุคคลมีความต้องการและค่านิยมของกลุ่มแตกต่างกัน ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน มักจะพบเสมอในองค์การ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือระหว่างระดับตำแหน่ง

ความขัดแย้งระดับองค์การ เกิดขึ้นเมื่อองค์การมีคู่แข่งกันในด้านต่าง ๆ ความขัดแย้งระหว่างองค์การจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้าน

การตลาดอย่าเดียวแต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์การที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานรัฐบาล หรือระหว่างองค์การและผู้ขายปัจจัยการผลิต

### 5. การบริหารความขัดแย้ง

ด็อยซ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2540, หน้า 122) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นจะต้องมีข้อมูลอย่างถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

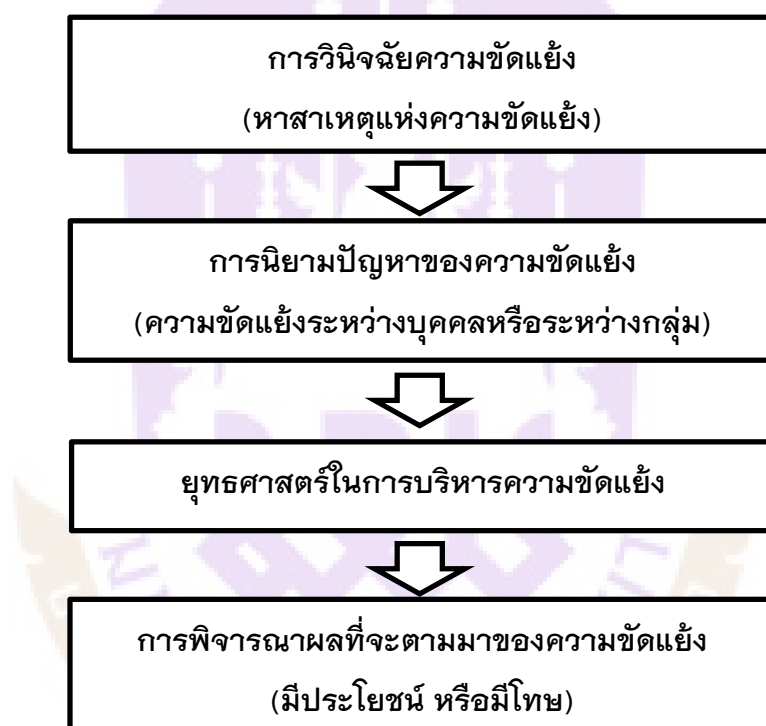
1. คุณสมบัติและคุณลักษณะของแต่ละฝ่าย ในความขัดแย้งจำเป็นจะต้องทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยม แรงจูงใจ จุดประสงค์ สภาพร่างกาย สติปัญญา และความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย
2. ความสัมพันธ์แต่เดิมของคู่กรณี แต่ละฝ่ายมีเจตคติหรือมีความคาดหวังต่อกันอย่างไร
3. ธรรมชาติของประเด็นขัดแย้งความขัดแย้งนั้นมีประเด็นที่ชัดเจนหรือไม่ ขอบเขตของประเด็นขัดแย้งกระจ่างหรือไม่
4. สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติในสังคมนั้น
5. ความสนใจของผู้อื่นที่มีต่อความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นเป็นที่สนใจของชุมชนหรือสังคมนั้นมากน้อยเพียงใด
6. แนวโน้มที่แต่ละฝ่ายจะใช้ยุทธศาสตร์ หรือวิธีในการแก้ไขความขัดแย้ง
7. ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่มีต่อคู่กรณีและผู้เกี่ยวข้อง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 131-132) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยเพื่อศึกษาสภาพการณ์และหาสาเหตุของความขัดแย้งและการเข้าไปเกี่ยวข้องแทรกแซงเพื่อทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการลดหรือขจัดความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งกระบวนการของการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การวินิจฉัยความขัดแย้งเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้ง การนิยามปัญหาเป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาจากความขัดแย้งว่าจะเกิดประโยชน์หรือโทษ การพิจารณาใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมจัดการกับความขัดแย้ง เช่น เพิ่มหรือลด ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพิ่มหรือลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจทำได้โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม การกลบเกลื่อน การต่อรอง หรือการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจทำได้โดยการสร้างตัวกันชน การพัฒนาตนเอง หรือการปรับโครงสร้างขององค์การสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง คือ การที่



จะต้องให้เห็นชัดเจนว่าประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ต้องเข้าใจการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องทำ ตัวเป็นทั้งใจทัก จำเลยหรือผู้พิพากษา และจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสม ไม่มียาวนานใดจะแก้ไขความขัดแย้งได้ ทุกเรื่องทุกสถานการณ์ แต่ถ้าผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของหน่วยงาน ตลอดจนแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้วก็อาจลดความขัดแย้งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้

นอกจากนั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 116-126) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารความขัดแย้งว่าแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังนี้



ภาพ 21 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 117

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้และรอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจเกิดจากหลายกรณี ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ต่างกัน การมีวิธีการปฏิบัติงานที่ต่างกัน การทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรืออาจเกิดจากความคาดหวังหรือเกิดจากการที่กลุ่มมีความแตกต่างกัน เมื่อมีความขัดแย้ง

เกิดขึ้นแล้วผู้บริหารเร่งรีบไปแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยไม่ศึกษาหาสาเหตุของความขัดแย้งเสียก่อนย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไปและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าที่จะลดความขัดแย้ง ในการวินิจฉัยความขัดแย้งจึงไม่ใช่เรื่องที่ง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในด้านนี้ ต้องพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ปัญหาเกิดขึ้นที่ไหน ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อใด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ และความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นขั้นที่สองของกระบวนการบริหารความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคลความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานภาพ เช่น การแข่งขันกันเพื่อจะได้รับความดีความชอบ 2 ขั้นตอนการแข่งขันกันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มโดยมากเกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่ม ทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติ ปฏิบัติ ทำงาน ช่วยเหลือกลุ่ม ตลอดจนแต่งกายตามบรรทัดฐานของกลุ่ม หากมีสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติหรือแต่งกายแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมากเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย การสื่อความหมายที่ไม่ดี นิัยการทำงานที่แตกต่างกัน และความไม่ไว้วางใจกัน

3. การพิจารณาผลของความขัดแย้งที่จะตามมา เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไป หรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ จะเป็นด้านบวกหรือลบนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางบวกหรือประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การ

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ การใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งอาจแบ่งออกได้ 4 แบบ หรือ 4 สถานการณ์ ดังนี้

4.1 การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกรณีบุคคลในองค์การไม่มีความขัดแย้งกันเลย องค์การอาจจะเฉื่อยชา ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเพิ่ม

ความขัดแย้งโดยให้มีการแข่งขันเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้น ผู้บริหารอาจทำได้โดยให้มีความกดดันที่ตัวผู้บังคับบัญชาโดยให้ทำงานให้เร็วขึ้น ให้ดีขึ้น การแข่งขันในลักษณะนี้จะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลที่มีความสามารถย่อมทำงานได้ดีขึ้นและเร็วกว่าบุคคลที่ด้อยความสามารถ ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้น รูปแบบของผู้นำเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ผู้นำจะต้องทำให้บุคคลทั้งหลายเห็นว่าตนเองสนใจความคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคคล พยายามหาข้อยุติว่าความคิดใดเป็นความคิดที่ดีที่สุดในการที่จะนำไปปฏิบัติ พยายามให้เกียรติและยกย่องความคิดที่ดีที่สุด

4.2 การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ยุทธศาสตร์นี้ก็คล้าย ๆ กับการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการกระทำให้เกิดการแข่งขันกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่า ผู้นำของกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ลักษณะของผู้นำที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มนั้นก็คือนำที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากบรรทัดฐานของกลุ่มบ้าง หรือผู้นำที่มาจากภายนอกซึ่งมีภูมิหลังและค่านิยมแตกต่างไปจากบรรทัดฐานของกลุ่ม นอกจากนี้การแข่งขันระหว่างกลุ่มนั้นสมาชิกของกลุ่มควรจะต้องมีความแตกต่างกันบ้าง เช่น ไม่ควรเรียนจบมาจากสถานศึกษาเดียวกัน คนที่มีลักษณะคล้ายกันมาก ๆ ย่อมยากที่จะมีความคิดเห็นแตกต่างกันลักษณะที่แตกต่างกันของกลุ่มจะช่วยให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าแต่ละกลุ่มมีโอกาสจะชนะพอ ๆ กัน ผู้นำจะต้องเอาใจใส่และสนใจในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม คอยระวังให้มีความขัดแย้งที่เหมาะสม และจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และความกระตือรือร้นในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ไม่ใช่ปล่อยให้มากเกินไปจนเป็นการทำลายองค์การ

4.3 การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ถ้าผู้บริหารปล่อยให้ความขัดแย้งมีมากเกินไปแล้วก็จะไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็จะเป็นตัวทำลายองค์การในหลาย ๆ ทาง สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่

4.3.1 การใช้อำนาจหรือการควบคุม เป็นการที่ผู้บริหารใช้อำนาจของตนเองในการตัดสินใจว่าใครแพ้ ใครชนะ การใช้อำนาจจะเป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หัวหน้าก็จะใช้อำนาจยุติความขัดแย้งของลูกน้อง ในบางกรณีก็จะใช้อำนาจในการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน หรือควบคุมทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งลงได้ยุทธศาสตร์นี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารอาจเห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเพราะได้ผลเร็วและผลออกมาชัดเจนแต่ก็เป็นการแก้ปัญหาระยะสั้นเพราะปัญหาคลาย ๆ กัน

จะเกิดตามมาอีก ยุทธวิธีนี้ไม่ได้แก้ที่ต้นตอของปัญหา และจะทำให้ผู้แพ้ขุนเคือง ไม่พอใจ หรือหาทางแก้แค้น ผลที่ตามมาก็คือการเสื่อมสัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

4.3.2 การกลบเกลื่อน เป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคลและพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกัน วิธีนี้คล้ายกับการใช้อำนาจเพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริง แต่พยายามที่จะกลบเกลื่อน ประสงค์ต้องการรู้สึกของบุคคลให้สามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ วิธีนี้มีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง เพราะในระยะแรก ๆ คู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์ การกลบเกลื่อนจะช่วยทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้

4.3.3 การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้าง ด้วยการเจรจาต่อรองในประเด็นที่ขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาศอกสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้างก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุ หรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

4.3.4 การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นการมุ่งแก้ไขที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกต่าง ความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหา มีการระบุเป้าหมายของตนเองออกมา มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เป็นการเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ตัวบุคคล แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร

4.4 การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจเกิดจากสาเหตุหลายอย่าง เช่น มีเป้าหมายต่างกัน มีค่านิยมต่างกัน มีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นต้น วิธีการที่จะลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

4.4.1 การใช้ระบบการให้รางวัล โดยมุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

4.4.2 การพัฒนาตนเอง โดยให้แต่ละกลุ่มได้พัฒนาตนเอง ด้วยการประชุมสัมมนา ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทราบว่าการกระทำของตนส่งผลต่อบุคคลอื่นและองค์การอย่างไรบ้าง

4.4.3 การสลับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนบุคคลระหว่างกลุ่มโดยมุ่งให้กลุ่มหนึ่งสามารถเข้าใจอีกกลุ่มหนึ่งจากคนที่ย้ายเข้าไปใหม่

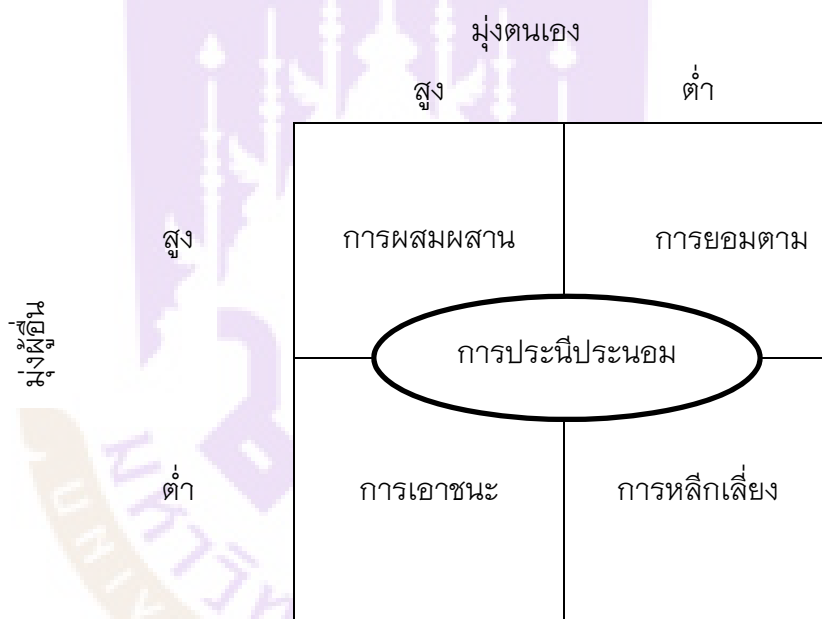
4.4.4 การตั้งกรรมการเฉพาะกิจ โดยให้แต่ละกลุ่มมีตัวแทนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

4.4.5 การให้มีผู้ประสานงาน โดยการเชื่อมและประสานงานกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

4.4.6 การแยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน วิธีนี้จะสามารถลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชั่วคราว

4.4.7 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ วิธีนี้ช่วยให้เกิดดุลยภาพภายในองค์การ ลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งภายในองค์การลดลงได้

ราฮิม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 155-156) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western Kentucky university) สหรัฐอเมริกา ได้เสนอแบบของการบริหารความขัดแย้ง ดังแสดงในภาพ



ภาพ 22 แบบการบริหารความขัดแย้งของราฮิม

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 155

สถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบการบริหารความขัดแย้ง มีดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เช่นกันเป็นแบบที่จำ เป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

แบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำ เอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา แบบการบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับ จุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาวเป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูงเป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้อีกฝ่ายพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำ ความพอใจให้กับผู้อื่นแบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับการที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่งอาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำ ให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำ ในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนิน การตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แบบการบริหารความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว หรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน



โธมัส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, หน้า 104-105) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติมิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือ การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งจากมิติทั้งสอง สามารถจำแนกพฤติกรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้ 5 แบบทั้ง 2 มิตินี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ดังรูปภาพ



ภาพ 23 จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส  
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือการเอาชนะ แม้แต่การอ้างระเบียบ เพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ



2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรม การประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่าย มีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจ ความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขง และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้ง จะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสีย ของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัย ที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะ คล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

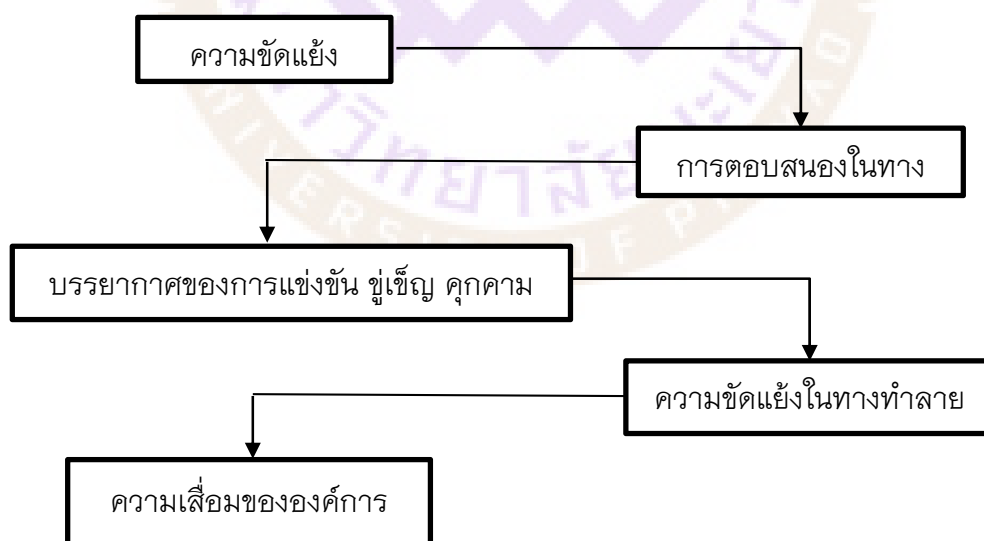
5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปลอมให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรม ที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็น ผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะชอบ

และมีความชื่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภาคิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

## 6. ผลดีผลเสียของความขัดแย้ง

ด้อยทซ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 122) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งช่วยป้องกันความเลื่อยชากระตุ้นให้เกิดความสนใจ อยากรู้ อยากเห็น เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ เปิดเผยขึ้นและสามารถหาทางแก้ไขได้ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และสังคม ความขัดแย้งยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเอง ทำให้ทราบว่าสมาชิกแต่ละคนอยู่ในกลุ่มใดได้ ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้งจากภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่มทำให้บุคคลมีความเครียด เสียสุขภาพจิต ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง หากจัดการกับความขัดแย้งไม่เหมาะสม ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ ต่อไป นอกจากนี้ความขัดแย้งทำให้คนไม่ผูกพันกับองค์การ และหากไม่สามารถทนอยู่ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้คนก็จะหนีไปจากองค์การ อย่างไรก็ตามผลดีของความขัดแย้งก็ยังมีให้เห็นในลักษณะเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว

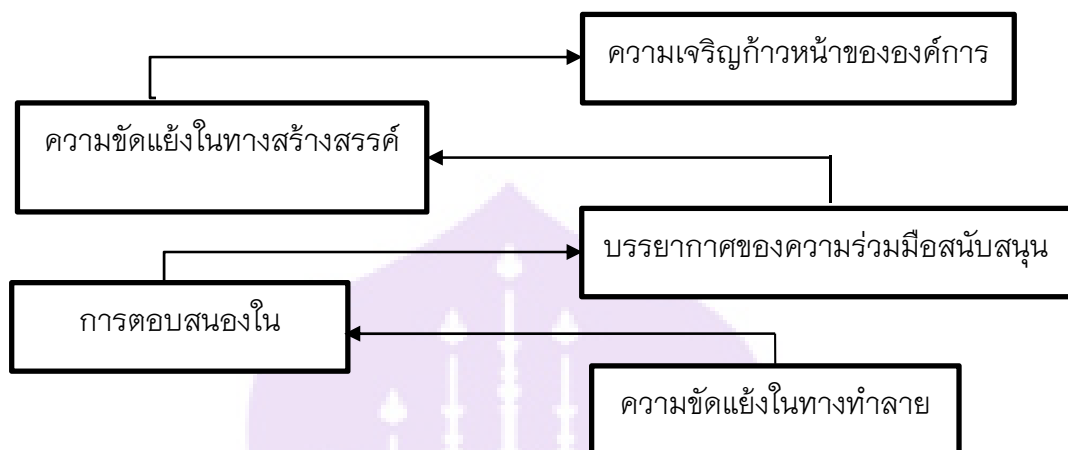
โอเวนส์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 23-24) ได้สรุปภาพวงจรโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมเป็นบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลายและส่งผลให้หน่วยงานเสื่อมลงในที่สุด



ภาพ 24 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางลบ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 23

ในทางตรงข้าม ความขัดแย้งเหล่านั้นถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวกการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและสนับสนุนในการสร้างสรรค์ และส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด



ภาพ 25 ความขัดแย้งที่มีผลตอบสนองในทางบวก

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 24

อาจกล่าวได้ว่า ทศนคติแต่เดิมมา เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายควรจัดให้หมดไปนั้น ความคิดนี้ได้เริ่มเปลี่ยนไปและเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวเสมอไป แต่อาจจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะช่วยให้้องค์กรมีประสิทธิภาพ

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 281) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งมีทั้งผลประโยชน์ และ ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างองค์กร ย่อมมีผลประโยชน์เกิดขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้ต่างฝ่าย เข้าใจความรู้สึกนึกคิด การรับรู้ ทศนคติ ค่านิยม พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

1.2 ความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการตื่นตัว มีความกระตือรือร้นมากขึ้น มีการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา ร่วมมือกันทำงาน เพิ่มความสุขรอบคอบมากยิ่งขึ้น

1.3 ความขัดแย้งทำให้บุคคลรู้จักใช้เหตุผลเพื่อแก้ปัญหา โดยไม่ใช้อารมณ์เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา เพราะจะมีผลเสียมากกว่า ดังนั้น จึงทำให้บุคคลรู้จักการใช้เหตุผลและผลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.4 ความขัดแย้งทำให้สามารถเข้าใจความต้องการและเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง

1.5 ความขัดแย้งทำให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การ

1.6 ความขัดแย้งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวมในสังคม

1.7 ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีและสร้างพันธมิตรที่ดีต่อกัน

## 2. ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

2.1 ความขัดแย้งมีลักษณะมุ่งทำร้าย มุ่งเอาชนะกันแต่เพียงอย่างเดียว ใช้อำนาจใช้กฎหมาย หรือใช้ช่องว่างของกฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่า

2.2 ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันไม่พยายามที่จะรับฟังหรือเข้าใจฝ่ายตรงข้าม บิดเบือนข่าวสาร ไม่รับฟังเหตุผลที่แท้จริงจะก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้นได้

2.3 ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายพยายามที่จะบอกว่า ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายที่ถูกต้องและฝ่ายอื่นเป็นฝ่ายผิดโดยไม่ยอมรับฟังเหตุผลใดๆ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะยุติยาก

2.4 ถ้าการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ถูกต้อง โดยผู้บริหารยึดถือผลประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายตรงข้ามหรือฝ่ายลูกจ้าง ความขัดแย้งอาจจะยุติได้ไม่ถาวร

จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องของภาวะผู้นำ และวิถีจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหาร ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีแนวความคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University) คือ ด้านพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือ Leader behavior description questionnaires หรือ LBDQ ของฮาลพินและไวเนอร์ เนื่องจากภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร ผู้นำจะต้องแสดง พฤติกรรมของผู้นำที่เด่นชัด เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรม ผู้นำเป็นการแสดงออกซึ่งความสามารถในการใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำเข้าจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตาม ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ไม่ว่าจะทฤษฎีหรือแนวคิดของใครก็ตามหลักการสำคัญส่วนใหญ่สามารถ

แบ่งเป็นการศึกษาผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านการเน้นผลของการปฏิบัติงานหรือเน้นงานเป็นหลัก และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานโดยแสดงให้เห็นความเป็นมิตร

ส่วนวิธีจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กร ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยแนวคิด การจัดการปัญหาความขัดแย้งตามทฤษฎีของ เคลตัน โทมัส (Clayton Thomas ) และราล์ฟ เอช คิลแมนน์ (Ralph H. Kilmann) และใช้เครื่องมือของ เคลตัน โทมัส (Clayton Thomas) และราล์ฟ เอช คิลแมนน์ (Ralph H. Kilmann) ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่งแปลโดย เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 107–109) เนื่องจากที่ได้ศึกษาจาก ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีหรือแนวคิดของใครก็ตามส่วนใหญ่จะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความขัดแย้ง ซึ่งถือว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่อยู่ร่วมกับการใช้ชีวิตประจำวันของมนุษย์โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ความขัดแย้ง อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะอยู่ร่วมกันในสังคมหรือทำงานร่วมกันในหน่วยงาน โดยปราศจากความขัดแย้ง จนมีคำกล่าวว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิต แต่ปัญหาไม่จำเป็นต้องมี” จากคำกล่าวข้างต้นถือว่าผู้นำจะต้องมีวิธีแก้ไขปัญหความขัดแย้ง ภายในองค์กรของตนเอง ในฐานะผู้วิจัยเป็นผู้ศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษามองเห็นถึงความสำคัญว่าผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารโรงเรียนเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยได้กำหนด วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ เคลตัน โทมัส (Clayton Thomas ) และราล์ฟ เอช คิลแมนน์ (Ralph H. Kilmann) ซึ่งได้ทำการเสนอแนวคิดและวิธีจัดการ ความขัดแย้งของผู้นำไว้ด้วยกัน 5 วิธี คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การยอมให้ (Accommodation)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุรางค์ โสฬสมฤทธิ (2536, หน้า 75–76) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งพบมากได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ลักษณะนิสัย และอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการการทำงาน อันดับสองรองลงมาเป็นสาเหตุจาก ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ และระบบสื่อสาร สำหรับอันดับสามเป็นสาเหตุ

จากสภาพขององค์การ ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ ไฮวาทและลอนดอน คือ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับเรียงจากน้อยไปหามาก ตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547, หน้า 69-72) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ตามทฤษฎีของไฮวาทและลอนดอน พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านของสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคลสำหรับวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ต่างกัน

กำจิต คงหนู (2537, หน้า 57-79) ได้วิจัยเรื่อง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้สูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ไข ปัญหา เป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเลือกใช้อยู่ในระดับต่ำและศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิแตกต่างกันระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกันจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพร เอี่ยมสำอาง (2543, หน้า 62-63) ได้ศึกษาพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ที่ถูกเลือกใช้บ่อยที่สุดคือ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ



รองลงมา เป็นพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมถอนตัว และพฤติกรรมใช้อำนาจ

2. พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งตามการรับรู้ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงาน วุฒิ การศึกษาและขนาดโรงเรียนมีพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3. ความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งแบบสัมพันธภาพ มากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมประนีประนอม พฤติกรรมใช้อำนาจ และพฤติกรรมถอนตัวตามลำดับ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวก คือ พฤติกรรมเผชิญหน้า และสัมพันธภาพตามลำดับ และสัมพันธ์กันในทางลบคือ พฤติกรรมใช้อำนาจและการถอนตัว

วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ (2551, หน้า 84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานครพบว่า แบบการร่วมมือและการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร มีเพศและระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทางานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

โชคชัย นาไชย (2559, หน้า 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

มันทนา กองเงิน (2554, หน้า 104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



นครปฐมเขต 1 พบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คนอง ศรีสรณ์ (2552, หน้า 91) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ทำงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภัทรา นุชสาย (2553, หน้า 115) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์กัน ทำงบวก หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายตามกัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการครูที่ทำการสอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,182 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คน โดยใช้ตารางเครจซีและมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 79-80) โดยดำเนินการ ดังนี้

1. รวบรวมรายชื่อสถานศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 141 แห่ง
2. สุ่มอำเภอที่อยู่ในการดูแลของเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มา 3 อำเภอจากทั้งหมด 5 อำเภอสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลาก ผลที่ได้คือ อำเภอจุน อำเภอปง และอำเภอเชียงคำ
3. การสุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จากโรงเรียนจำนวน 105 แห่ง ที่กระจายครอบคลุมทั้ง 3 อำเภอ โดยการเปิดตารางของ

ได้โรงเรียนมาจำนวน 98 แห่ง เพื่อทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในสังกัด แล้วใช้วิธีการจับฉลากเป็นขั้นสุดท้าย ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2 จำแนกตามกลุ่มอำเภอที่ตั้ง

อำเภอ	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด (แห่ง)	จำนวนโรงเรียนที่สุ่มได้ (แห่ง)
1. จุน	24	24
2. ปง	41	38
3. เชียงคำ	40	36
<b>รวม</b>	<b>105</b>	<b>98</b>

4. การสุ่มตัวอย่างครูผู้สอน ซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามนั้น ทำการสุ่มจากโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม (Unit Sample) จำนวน 98 แห่ง จากการสุ่มในขั้นที่ 1 มาจำนวนทั้งสิ้น 294 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด กลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนละ 3 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนตามจำนวนที่ต้องการ ดังปรากฏในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนโรงเรียนหน่วยตัวอย่างและกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

อำเภอ	จำนวนโรงเรียนที่สุ่มได้ (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน
1. จุน	24	72
2. ปง	38	114
3. เชียงคำ	36	108
<b>รวม</b>	<b>98</b>	<b>294</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน จำนวน 15 ข้อ และด้านมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ รวมข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูงที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออก ในสถานการณ์ความขัดแย้งซึ่งมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ จำนวน 6 ข้อ การร่วมมือ จำนวน 6 ข้อ การประนีประนอม จำนวน 6 ข้อ การหลีกเลี่ยง จำนวน 6 ข้อ และการยอมให้ จำนวน 6 ข้อ รวมข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดระดับพฤติกรรมการปฏิบัติ โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น ดังนี้

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

#### **ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ**

สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการจัดการความขัดแย้ง จากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. นำผลการศึกษาเอกสารในขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์องค์ประกอบสรุปเป็นแนวคิด กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะและแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามโดยกำหนดเนื้อหาคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบให้สอดคล้องครอบคลุมตามจุดประสงค์ของวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น ในด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหาตลอดจนสำนวนภาษาที่ใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. เมื่อได้ตรวจสอบการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำเรียบร้อยแล้วนำส่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สำนวนภาษาที่ใช้ เพื่อให้แบบสอบถามมีความถูกต้องชัดเจน ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผู้เชี่ยวชาญมีรายนาม ดังนี้

5.1 นายเสมอ วงศ์พัฒน์

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 2

5.2 นายวสันต์ ดาวศรประศาสน์

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดอนมูล

5.3 นางสุรางค์ ตันกุล

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านศรีเมืองชุม

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่า ข้อคำถามทั้งหมด มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .67-1.00

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูสถานศึกษาในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยง (Reliability)

7. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha Coefficient โดยได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

7.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87

7.2 ด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

7.3 รวมค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .95

8. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง

9. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ปรับปรุงฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ศึกษาค้นคว้า ขอหนังสือ ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เรียนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูผู้สอนในสถานศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งสอดซองติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์
3. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจะนัดกับอาสาสมัครทางโทรศัพท์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ส่วนสถานศึกษาที่ส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ผู้ศึกษาจะนัดหมายทางโทรศัพท์และนัดหมายส่งแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาเตรียมซองและติดแสตมป์ให้ โดยส่งภายใน 1 เดือน
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องและบันทึกลงในตาราง เพื่อนำมาประมวลผล แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 294 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 267 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.82 แต่มีฉบับที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 263 คิดเป็นร้อยละ 89.46

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่รับคืน นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การหาความถี่ และร้อยละ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบบรรยาย
2. ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่ออธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งมั่น และด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยนำค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ที่คำนวณได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ที่กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนน

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูงที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 3 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งโดยรวมและรายด้าน แล้วแปลผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) พิจารณาตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (Class Interval) ตามแนวคิดของเบสท์ที่กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

หลักเกณฑ์ของช่วงคะแนนเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งจากกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. การวิเคราะห์วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. ในวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 2 มีจุดประสงค์หลักคือ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งมั่น และด้านมุ่งสัมพันธ์ และเพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ นอกจากนี้ยังศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้ง ผู้ศึกษาค้นคว้านำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งวิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

#### สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

X แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

X1 แทน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่น

X2 แทน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

Y แทน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

Y1 แทน ด้านการเอาชนะ

Y2 แทน ด้านการร่วมมือ

Y3 แทน ด้านการประนีประนอม

Y4 แทน ด้านการหลีกเลี่ยง

Y5 แทน ด้านการยอมให้

\*\* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 ปีการศึกษา 2555 วิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	114	43.30
หญิง	149	56.70
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	13	4.90
25-30 ปี	29	11.00
31-35 ปี	43	16.30
36-40 ปี	74	28.10
41-45 ปี	39	14.80
46-50 ปี	13	4.90
สูงกว่า 51 ปีขึ้นไป	52	19.80
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	184	70.00
ปริญญาโทขึ้นไป	79	30.00
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 4 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	96	36.50
สูงกว่า 10 ปีขึ้นไป	167	63.50
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 พบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 149 คน ร้อยละ 56.70 ช่วงอายุ 36-40 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 184 คน ร้อยละ 70.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 167 คน ร้อยละ 63.50

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ดังนี้

ระดับเกณฑ์การแปลผล แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูงที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำ	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.86	0.45	สูง
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.74	0.43	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.01</b>	<b>สูง</b>

จากตาราง 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งมั่น และด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านมุ่งมั่น ( $\bar{X} = 3.86$ )

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจาก พฤติกรรมด้านมุ่งมั่น

พฤติกรรมด้านมุ่งมั่น	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารแสดงทัศนคติของตนเองให้ครูทราบอย่างชัดเจน	4.02	0.71	สูง
2. ผู้บริหารได้ทดลองแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน	3.76	0.73	สูง
3. ผู้บริหารปกครองโดยไม่มีการยึดหยุ่น	3.14	1.22	ปานกลาง
4. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นต่อผลงานของผู้ร่วมงานอย่างตรงไปตรงมา	3.86	0.80	สูง
5. ผู้บริหารมีการพูดที่ชัดเจน และน่าเชื่อถือ	3.86	0.73	สูง
6. ผู้บริหารเลือกมอบหมายงานให้ครูได้อย่างเหมาะสม	3.82	0.73	สูง
7. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่วางแผนงานล่วงหน้า	3.25	1.11	ปานกลาง
8. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้ถูกต้องชัดเจน	3.81	0.69	สูง
9. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด	3.98	0.70	สูง
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานโดยเท่าเทียมกัน	3.98	0.81	สูง
11. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทในการทำงานของตนเอง และทำงานที่ได้รับมอบหมายตามภาระหน้าที่ ๆ มีต่อหน่วยงาน	3.95	0.79	สูง
12. ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับของหน่วยงานที่กำหนดไว้	4.11	0.71	สูง
13. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังที่จะได้รับการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	4.15	0.61	สูง
14. ผู้บริหารเอาใจใส่และให้การดูแลผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ	3.92	0.81	สูง
15. ผู้บริหารมีความมุ่งหวังให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.23	0.74	สูง
รวม	3.86	0.45	สูง

จากตาราง 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำจากด้านมุ่งงาน พบว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนมากอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.14 – 4.23 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความมุ่งหวังให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.23$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังที่จะได้รับการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปกครองโดยไม่มี การยี่ดหย่น ( $\bar{X} = 3.14$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจาก พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์

พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ	3.95	.66	สูง
2. ผู้บริหารได้ช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่ง ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.02	.74	สูง
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับ ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน	4.19	.69	สูง
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.13	.77	สูง
5. ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังไม่สังสรรค์กับผู้อื่น	3.14	1.02	ปานกลาง
6. ผู้บริหารเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	3.72	.81	สูง
7. ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการกระทำต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของตน	3.13	1.11	ปานกลาง
8. ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน	3.02	1.17	ปานกลาง
9. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน	2.95	1.26	ปานกลาง
10. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.01	.78	สูง
11. ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงาน	3.93	.72	สูง
12. ผู้บริหารเป็นมิตรและพร้อมให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุก	3.98	.718	สูง
13. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเอง เวลาที่มีการพบปะสนทนากัน	3.97	.87	สูง
14. ผู้บริหารยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.98	.72	สูง
15. ผู้บริหารขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะนำไป ปฏิบัติ	3.93	.83	สูง
รวม	3.74	0.43	สูง

จากตาราง 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ พบว่าด้านพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของครูที่โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนมากอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.19–2.95 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 2.95$ )

### ตอนที่ 3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกเป็น 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

การวิเคราะห์ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกเป็น 5 ด้าน คือ อ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ นำเสนอในตาราง 8 – 13 ดังนี้

ระดับเกณฑ์การแปลผล แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการเอาชนะ	3.88	0.62	มาก
ด้านการร่วมมือ	3.96	0.65	มาก
ด้านการประนีประนอม	3.67	0.59	มาก
ด้านการหลีกเลี่ยง	3.35	0.68	ปานกลาง
ด้านการยอมให้	4.03	0.68	มาก
รวม	3.78	0.04	มาก

จากตาราง 8 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าส่วนมากอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.03–3.35 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการยอมให้ ( $\bar{X} = 4.03$ ) รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ( $\bar{X} = 3.96$ ) ด้านการเอาชนะ ( $\bar{X} = 3.88$ ) ด้านการประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.67$ ) และด้านการหลีกเลี่ยง ( $\bar{X} = 3.35$ ) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเอาชนะ

การจัดการกับความขัดแย้งด้านการเอาชนะ	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	4.05	0.66	มาก
2. ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา	4.05	0.65	มาก
3. ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการตามความคิดเห็นของตนเอง	3.47	0.91	ปานกลาง
4. ผู้บริหารใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็น	3.89	0.87	มาก
5. ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง	3.87	0.90	มาก
6. ผู้บริหารพยายามที่จะใช้สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น	3.91	0.71	มาก
รวม	3.88	0.62	มาก

จากตาราง 9 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเอาชนะพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนมากอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.05–3.47 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ และผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 4.05$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการตามความคิดเห็นของตนเอง ( $\bar{X} = 3.47$ )



ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมือ

การจัดการกับความขัดแย้งด้านการร่วมมือ	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา	3.89	0.90	มาก
2. ผู้บริหารพยายามประสานความคิดและความเข้าใจในทุก ๆ ด้านของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน	4.05	0.85	มาก
3. ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย	4.07	0.72	มาก
4. ผู้บริหารพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.86	0.82	มาก
5. ผู้บริหารชี้แจงถึงปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา	4.03	0.73	มาก
6. ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์	3.85	0.79	มาก
รวม	3.96	0.65	มาก

จากตาราง 10 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการร่วมมือพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง  $\bar{X} = 4.07-3.85$  ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย ( $\bar{X} = 4.07$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ ( $\bar{X} = 3.85$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการจัดการ  
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประนีประนอม

การจัดการกับความขัดแย้งด้านการประนีประนอม	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอม	3.96	0.75	มาก
2. ผู้บริหารใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น	3.19	0.89	ปานกลาง
3. ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานได้ในสิ่งที่ต้องการ หากผู้ร่วมงานยอมให้ในสิ่งที่ต้องการ	3.55	0.73	มาก
4. ผู้บริหารพยายามหาวิธีการที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน	3.76	0.76	มาก
5. ผู้บริหารให้ผู้อื่นเข้ามาจัดการเจรจาไกล่เกลี่ย ยุติปัญหา และตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา	3.56	0.93	มาก
6. ผู้บริหารพยายามทำให้ได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่าย เป็นไปด้วยความยุติธรรม	3.98	0.79	มาก
รวม	3.67	0.59	มาก

จากตาราง 11 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการประนีประนอมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ใน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ( $\bar{X} = 3.19 - 3.98$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามทำให้ได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.98$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น ( $\bar{X} = 3.19$ )

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง

การจัดการกับความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3.77	0.99	มาก
2. ผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบและไม่สบายอารมณ์	3.70	0.98	มาก
3. ผู้บริหารมักผัดผ่อนในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ	3.36	0.85	ปานกลาง
4. ผู้บริหารพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล	3.52	0.94	มาก
5. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง	3.51	0.96	ปานกลาง
6. ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้	3.93	0.71	มาก
รวม	3.63	0.11	มาก

จากตาราง 12 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับสูง 5 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง  $\bar{X} = 3.36-3.93$  ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ ( $\bar{X} = 3.93$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมักผัดผ่อนในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ ( $\bar{X} = 3.36$ )

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยอมให้

การจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้	n = 263		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด	3.97	0.80	มาก
2. ผู้บริหารพยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน	4.13	0.78	มาก
3. ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี	4.03	0.82	มาก
4. ในการเจรจาต่อรองผู้บริหารพยายามนึกถึงความพอใจหรือความประสงค์ของผู้ร่วมงาน	4.00	0.73	มาก
5. ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน	3.98	0.76	มาก
6. ผู้บริหารใช้การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันสูงกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน	4.03	0.83	มาก
รวม	4.02	0.69	มาก

จากตาราง 13 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับสูง 5 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง  $\bar{X} = 4.13-3.97$  ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.13$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.97$ )

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ  
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2559

ตาราง 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ  
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร (r)	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y
พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (X <sub>1</sub> )	.517**	.520**	.264**	.506**	.715**	.663**
พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ (X <sub>2</sub> )	.623**	.640**	.370**	.577**	.712**	.763**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	.646**	.657**	.359**	.614**	.811**	.808**
หมายเหตุ: **นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01						

ตาราง 14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ทั้ง 2 ด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งตามความคิดเห็นของครูมากที่สุด ร้อยละ 80.80 ( $r_{XY} = 0.808$ ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุ่งงาน (X<sub>1</sub>) ด้านการเอาชนะ (Y<sub>1</sub> = 0.52) ด้านการร่วมมือ (Y<sub>2</sub> = 0.52) ด้านการประนีประนอม (Y<sub>3</sub> = 0.24) ด้านการหลีกเลี่ยง (Y<sub>4</sub> = 0.51) และด้านการยอมให้ (Y<sub>5</sub> = 0.72) ในส่วนของพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุ่งสัมพันธ์ (X<sub>2</sub>) ด้านการเอาชนะ (Y<sub>1</sub> = 0.62) ด้านการร่วมมือ (Y<sub>2</sub> = 0.64) ด้านการประนีประนอม (Y<sub>3</sub> = 0.34) ด้านการหลีกเลี่ยง (Y<sub>4</sub> = 0.58) และด้านการยอมให้ (Y<sub>5</sub> = 0.71)

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 294 คน

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการครูผู้สอนในสถานศึกษาสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมุ่งงานเมื่อพิจารณารายด้านรายละเอียด ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำ จากด้านมุ่งงานพบว่า พฤติกรรมด้านมุ่งงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความมุ่งหวังให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน รองลงมาคือ ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังที่จะได้รับการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปกครองโดยไม่มีการยึดหยุ่น

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งสัมพันธ์พบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของครู ที่โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนมากอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่

ของผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน

2. ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ส่วนมากอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการยอมให้ รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยงตามลำดับ

2.1 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเอาชนะพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนมากอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ และผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการตามความคิดเห็นของตนเอง

2.2 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการร่วมมือพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์

2.3 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการประนีประนอมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ใน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามทำให้ได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น

2.4 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนมากอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมักผัดผ่อนในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ

2.5 การจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนมากอยู่ในระดับสูง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า



โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมากที่สุด (ร้อยละ 80.80) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 มีประเด็น ดังนี้

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนรายผลว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านมุ่งมั่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทำให้เป็นที่ยอมรับนับถือ และมีความเชื่อถือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูง คือ ให้ความสำคัญไปสู่การปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีความเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการมีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาทั่วทั้งองค์กรและสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วทุกองค์กรจะมุ่งปฏิรูปการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและเน้นในเรื่องความรับผิดชอบต่อในด้านต่างๆที่มีต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่สามารถมองภาพขององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่งและชัดเจน สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพในอนาคตที่ต้องให้ความสำคัญและต้องเปลี่ยนแปลงรวมทั้งต้องเป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน (ชไมพร พรหมจินดา, 2557, หน้า 16) นอกจากนี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและจุดเน้นของโรงเรียน พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จสูงสุดตามศักยภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของสังคม ดังที่ ทวีบุรณ หอมเย็น (2544, หน้า 79-87) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล

ต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพที่มากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพ สมศรี (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งทำให้เกิดความกดดันและสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจึงได้มีการจัดการความขัดแย้งในระดับที่มาก ดังนั้น ในปัจจุบันจึงมีการกำหนดให้ผู้บริหารจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาตนเอง และผู้ร่วมงานการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาจิตใจ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นสามารถจัดการความขัดแย้งได้หลายวิธี เพราะแต่ละโรงเรียนมีสภาพและบริบทที่แตกต่างกัน กรณีพิพาทหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมมีมูลเหตุที่แตกต่างกันผู้บริหารจึงจำ เป็นต้องเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องและเหมาะสมกับประเด็นและมูลเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2535, หน้า 48) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิธีแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถใช้วิธีที่หลากหลาย บางครั้งต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์ หรือ การใช้วิทยากรชั้นสูง เข้าช่วยในการแก้ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อหาความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหารซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา นุชสาย (2553, 115) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมารัตน์ ไกรฤกษ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้ง

ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 พบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพาะเขต 2 พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้ เห็นถึง การบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งทำ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของครู และผลจาก การเปลี่ยนแปลงนั้นมักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังที่ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 165) ได้กล่าวว่า ในองค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สิ่งหนึ่งที่เกิดตามมาก็คือ ความขัดแย้ง ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจึงมีวิธีหรือเทคนิคในการ จัด การความขัดแย้งได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คนอง ศรีสรณ์ (2552, หน้า 91) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา นุชสาย (2553, หน้า 115) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า ความสัมพันธ์กัน ทางบวก หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับสูง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านมุ่งงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ทำให้เป็นที่ยอมรับนับถือ และมีความเชื่อถือในการปฏิบัติงานของใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ให้เพิ่มมากขึ้น และให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ ทั้งนี้เพราะจากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำด้าน

มุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน อาทิ ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ ยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน เป็นต้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านการร่วมมือ และการเอาชนะตามลำดับ ผู้วิจัยเห็นว่าควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยวิธีดังกล่าวให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นวิธีที่มุ่งมิตการเอาใจผู้อื่นในระดับสูง ซึ่งเป็นวิธีการที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร

ส่วนวิธีการประนีประนอม ควรให้อยู่ในระดับรองลงมา ควรพัฒนาเทคนิควิธีการนำมาใช้ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนให้มากขึ้น อาจจะใช้วิธีการจัดอบรม สัมมนา แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ให้รู้จักพัฒนาเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อย่างมีประสิทธิภาพให้มากขึ้น ส่วนวิธีหลีกเลี่ยงและวิธีการเอาชนะ นั้นเป็นวิธีที่มุ่งมิตการเอาใจตนเองในระดับสูง ซึ่งจะก่อให้เกิดความคับข้องใจแก่ผู้อื่นอันเป็นสาเหตุแห่งการขัดแย้ง และความเฉื่อยชาในองค์กร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร พบว่า ความสัมพันธ์ในทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งตามความคิดเห็นของครูมากที่สุด ผู้บริหารควรพัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นไม่ให้มีระดับมากเกินไป ซึ่งจะเกิดผลเสียแก่องค์กร โดยมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของเขตพื้นที่อื่น หรือในโรงเรียนระดับอื่น ๆ ที่สูงขึ้น เช่น ระดับ มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา แล้วเปรียบเทียบผลการวิจัย เพื่อให้เกิดความกว้างขวาง และรับทราบข้อวิจัย ตลอดจนได้นำผลมาเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่วิธีการจะช่วยให้มีการปรับปรุงภาวะผู้นำของเขตพื้นที่การศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอื่น เช่น ในโรงพยาบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ เป็นต้น

3. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า มีผลกับการจัดการความขัดแย้ง

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กำจัด คงหนู. (2537). **วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กุลชน ธนาพงศธร. (2540). **ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คะนอง ศรีสรณ์. (2552). **ทฤษฎีภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- จุฬามาศ รุจิรตานนท์. (2547). **การศึกษสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ชไมพร พรหมจินดา. (2557) **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม
- โชคชัย นาไชย. (2559). **ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม,** การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- นรินทร์ องค์อินทรีย์. (2549). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). **หลักการสร้างภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- นุชสรา ย่อภูเขาสอง **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการจัดการศึกษาท้องถิ่น เขต 7 ในเขตภาคเหนือตอนล่าง** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- ทวีบุญ หอมเย็น. (2544). **ความขัดแย้ง.** วารสารลานปัญญา, 2(4), 79-87.
- บุญช่วย สายราม (2559). **ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. การบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/565807>



- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. (2537). **จิตวิทยาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). **นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี**. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรสกุล.
- มันทนา กองเงิน. (2554). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). **ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติ.
- วิภากรณ์ พึ่งอารมณ. (2551). **พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- วรณารถ แสงมณี. (2544). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ระเบียงทองการพิมพ์.
- สุภาพ สมศรี. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุภัทรา นุชสาย. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์. (2536). **สาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สมพร เอี่ยมล้ำอาจ. (2543). **พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.



เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ:  
เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.

อมาร์ตัน ไกรฤกษ์. (2557). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พิษณุโลก เขต 1. ม.ป.ป.: ม.ป.พ.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 นายเสมอ วงศ์พัฒ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 นายวสันต์ ดาวศรประศาสน์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 นางสาวรงค์ ตันกุล



## ภาคผนวก ข เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

##### 1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์

1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

1.2 เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการ  
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

##### 2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ข้าราชการครูที่ทำการสอนในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 การวิจัยครั้งนี้  
จะสำเร็จลุล่วงด้วยดี และเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงาน  
ในโรงเรียนและเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา  
เขต 2 ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารการศึกษายุคศตวรรษที่ 21  
ที่จะบริหารโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา  
ด้วยการอาศัยความร่วมมือจากท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม  
ขอความกรุณาได้โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามสภาพที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน  
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงสภาพที่เป็นจริง

ของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 25 ปี

☐ 25-30 ปี

☐ 31-35 ปี

☐ 36-40 ปี

☐ 41-45 ปี

☐ 46-50 ปี

☐ มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโทขึ้นไป

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี

☐ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 2**

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาเกณฑ์ตามหัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรม  
ผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ โปรดตอบคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถาม  
แล้วขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์  
พิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติสูงที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติสูง

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. พฤติกรรมด้านมุ่งงาน หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก  
ต่อผู้ร่วมงานด้วยวิธีการสั่งการ เป็นผู้กำหนดบทบาทผู้ร่วมงาน กำหนดวัตถุประสงค์  
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะห่างเหินกัน

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารแสดงทัศนคติของตนเองให้ครูทราบอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
2.	ผู้บริหารได้ทดลองแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
3.	ผู้บริหารปกครองโดยไม่มีการยึดหยุ่น	.....	.....	.....	.....	.....
4.	ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นต่อผลงานของผู้ร่วมงาน อย่างตรงไปตรงมา	.....	.....	.....	.....	.....
5.	ผู้บริหารมีการพูดที่ชัดเจน และน่าเชื่อถือ	.....	.....	.....	.....	.....
6.	ผู้บริหารเลือกมอบหมายงานให้ครูได้อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
7.	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่วางแผนงานล่วงหน้า	.....	.....	.....	.....	.....
8.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ได้ถูกต้องชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
9.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
10.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานโดยเท่าเทียมกัน	.....	.....	.....	.....	.....
11.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทในการทำงานของตนเอง และทำงานที่ได้รับมอบหมายตามภาระหน้าที่ ๆ มีต่อหน่วยงาน	.....	.....	.....	.....	.....
12.	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับของหน่วยงานที่กำหนดไว้	.....	.....	.....	.....	.....
13.	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
14.	ผู้บริหารเอาใจใส่และให้การดูแลผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ	.....	.....	.....	.....	.....
15.	ผู้บริหารมีความมุ่งหวังให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน	.....	.....	.....	.....	.....

2. พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เป็นมิตร สร้างความเชื่อถือความศรัทธา ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างเปิดเผยเป็นกันเอง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
2.	ผู้บริหารได้ช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
5.	ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังไม่สังสรรค์กับผู้อื่น	.....	.....	.....	.....	.....
6.	ผู้บริหารเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	.....	.....	.....	.....	.....



ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
8.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามล้าพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับ ผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
9.	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
10.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	.....	.....	.....	.....	.....
11.	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง การทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
12.	ผู้บริหารเป็นมิตรและพร้อมให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
13.	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเอง เวลาที่มีการพบปะ สนทนากัน	.....	.....	.....	.....	.....
14.	ผู้บริหารยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
15.	ผู้บริหารขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาเกณฑ์ตามหัวข้อ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งซึ่งมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โปรดตอบคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถาม แล้วขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น การแสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการควบคุม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	.....	.....	.....	.....	.....
2.	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....
3.	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการตามความคิดเห็นของตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
4.	ผู้บริหารใช้วิธีการต่างๆ เพื่อจูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็น	.....	.....	.....	.....	.....
5.	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง	.....	.....	.....	.....	.....

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิด ความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น แสดงออกถึงความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะ ให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารพยายามที่จะใช้สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
7.	ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....
8.	ผู้บริหารพยายามประสานความคิดและความเข้าใจในทุก ๆ ด้านของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน	.....	.....	.....	.....	.....
9.	ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย	.....	.....	.....	.....	.....
10.	ผู้บริหารพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	.....	.....	.....	.....	.....
11.	ผู้บริหารชี้แจงถึงปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....
12.	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....

3. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมทั้ง มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พยายาม รักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
13.	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการรวมยอม	.....	.....	.....	.....	.....
14.	ผู้บริหารใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น	.....	.....	.....	.....	.....
15.	ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานได้ในสิ่งที่ต้องการหากผู้ร่วมงานยอมให้ในสิ่งที่ต้องการ	.....	.....	.....	.....	.....
16.	ผู้บริหารพยายามหาวิธีการที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่ายเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน	.....	.....	.....	.....	.....
17.	ผู้บริหารให้ผู้อื่นเข้ามาจัดการเจรจาไกล่เกลี่ย ยุติปัญหา และตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....
18.	ผู้บริหารพยายามทำให้ได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม	.....	.....	.....	.....	.....

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เหนือชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
19.	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
20.	ผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ไม่ชอบและไม่สปรามณ์	.....	.....	.....	.....	.....
21.	ผู้บริหารมักผัดผ่อนในการแก้ปัญหาจนกว่าจะมีเวลาติดรอบคอบ	.....	.....	.....	.....	.....
22.	ผู้บริหารพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์	.....	.....	.....	.....	.....
23.	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง	.....	.....	.....	.....	.....
24.	ผู้บริหารพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้	.....	.....	.....	.....	.....

5. การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ผู้นำจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นผู้เสียสละ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะให้ ได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบและมีความชื่นเคือง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
25.	ผู้บริหารยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด	.....	.....	.....	.....	.....
26.	ผู้บริหารพยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน	.....	.....	.....	.....	.....
27.	ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี	.....	.....	.....	.....	.....
28.	ในการเจรจาต่อรองผู้บริหารพยายามนึกถึงความพอใจหรือความประสงค์ของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
29.	ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน					
30.	ผู้บริหารใช้การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน					

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า





## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	อัฐพล ณะวงค์
วัน เดือน ปี เกิด	15 มิถุนายน 2523
ที่อยู่ปัจจุบัน	199 หมู่ 9 ตำบลพระธาตุซันแกง อำเภอจุนจังหวัดพะเยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านดอนมูล จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู (คศ.1)
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน	ครู (คศ.1) โรงเรียนบ้านดอนมูล จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2555	ครู (คศ.1) โรงเรียนบ้านทุ่งแต จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2555	ครู (คศ.1) โรงเรียนบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
พ.ศ. 2553	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2541	วท.บ. (เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	
ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	
อัฐพล ณะวงค์ (ผู้บรรยาย). (17 มิถุนายน 2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. ในการประชุมวิชาการระดับชาติบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 3 (หน้า 1360-1369). พะเยา: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.	
ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ	-