

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

The Relationship between Leadership Styles and Conflict Management of School Administrators under

Phrae Primary Education Service Area Office 2

สาขัณ ปิลาผล* กุลชลิ จงเจริญ**

บทคัดย่อ

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

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

ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ส่วนใหญ่เลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนซึ่งมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด (2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

* นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิราข

** อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิราข

Abstract

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

The research sample consisted of 100 school administrators under Phrae Primary Education Service Area Office 2. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table; by using stratified and simple random sampling. The research instruments were rating scale questionnaire regarding leadership styles of school administrators and two options questionnaire regarding conflict management. The statistics used were frequency, percentage, means, standard deviation and the Chi-square Test.

Research findings revealed that (1) most of school administrators under Phrae Primary Education Service Area Office 2 employed the supportive leadership style at the highest level (2) the conflict management method which school administrators used was the accommodation method and (3) the relationship between leadership styles and conflict management method of school administrators was found that they have the relationship between all four leadership styles with Collaboration conflict method and Accommodation conflict method, which was significant at the .05 level.

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาท่ามกลาง กระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งอยู่ ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยน การแข่งขันเพื่อสร้างข้อ ได้เปรียบและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ดำเนินไป อย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีความหลากหลายนั้น ต่าง ส่งผลกระทบต่อวงการวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งเป็นผล สืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบทและ โครงสร้างการบริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การอยู่รอดของ องค์กรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำทาง การศึกษาที่ดีและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 ที่สามารถพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร รวมถึงพัฒนาบุคลากรใน องค์กรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถานศึกษามี ขอบข่ายงานสำคัญ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การ บริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการ บริหารงานทั่วไป ที่จะต้องพัฒนาสองด้าน คือ การ พัฒนาด้านเทคนิค ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานและ เครื่องมือและการพัฒนาด้านค่านิยมและวัฒนธรรมใน การทำงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา โดยจะต้องเลือกแบบการนำไป ให้สอดคล้องเหมาะสมกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษา และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถ นำครูและบุคลากรให้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เข้มทอง สิริ แสงเลิศ, 2556: 8-4) ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรถือว่า

เป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนเพื่อให้ ปฏิบัติตามในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ชักชวน กระตุ้น ทำให้คนในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจและเชื่อมั่นว่าตน สามารถนำพาองค์กรไป ผู้จุดมุ่งหมาย ส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่เดียวกันถ้าผู้บริหารไม่มี ภาวะความเป็นผู้นำ อาจทำให้การบริหารงานขาด ประสิทธิภาพ สถานศึกษาไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อการ ประกันคุณภาพ ประสิทธิภาพการทำงานของครู ผลผลิต ที่เกิดขึ้นไม่มีคุณภาพ ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาหรือแม้แต่สถานศึกษา กับชุมชนความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้น ได้

ในการบริหารสถานศึกษานั้น ย่อมต้องเผชิญ กับความขัดแย้งชนิดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความไม่เห็นพ้องกันของบุคคลที่แตกต่าง กันในด้านความรู้ ทัศนคติ ประสบการณ์ รวมทั้ง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (กุลชติ จงเจริญ, 2556: 5-4) ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา โดยทั่วไป อาจเกิดขึ้น ในหลายลักษณะ เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากความขัดแย้ง ในตัวผู้บริหารเอง ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู- อาจารย์ ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียน หรือความ ขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ความขัดแย้ง ดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดทั้งประโยชน์และโทษต่อการ บริหารองค์กรของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง ในขณะที่เดียวกันผู้นำแต่ละบุคคลอาจมี รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อาทิ มีภาวะผู้นำแบบ มิตรสัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่ง ความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หรือภาวะ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งภาวะผู้นำในแต่ละแบบจะต้อง วิเคราะห์ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและพิจารณาสาเหตุ รวมทั้งแนวทางการบริหารความขัดแย้งในวิธีที่แตกต่าง กัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความแตกต่างของแต่ละ

ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่รู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งรวมถึงวิเคราะห์ถึงบริบทที่เกี่ยวข้องก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้

ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งจะเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเป็นปัญหาเรื้อรังแต่ต้องรีบจัดการกับความขัดแย้งนั้นเพื่อหาข้อยุติให้ข้อขัดแย้งนั้นได้รับการเยียวยาและดูแลให้เร็วที่สุด ไม่ว่าจะผลของความขัดแย้งจะมีมากน้อยเพียงใด ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่า บุคคลใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและพยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงว่าเกิดจากอะไร จากนั้นจึงพิจารณาหาวิธีที่เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้งนั้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีภารกิจในการบริหารจัดการคุณภาพศึกษาของโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสูงเม่น อำเภอเด่นชัย อำเภอลอง และอำเภอรังษี มีโรงเรียนในการกำกับดูแล จำนวน 138 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน 147 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 135 คน และข้าราชการครู จำนวน 1,079 คน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 48.46 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 40.32 ซึ่งต่ำกว่าร้อยละ 50 รวมทั้ง การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 3 ที่ผ่านมา ปรากฏว่า ผลการประเมินคุณภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 โรงเรียนที่เข้ารับการประเมินจำนวน 125 โรงเรียน ไม่ผ่านการรับรอง 47 โรงเรียน เป็นร้อยละ 37.60 ของโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินทั้งหมดและผลการประเมินในมาตรฐานที่ 5 ด้านคุณภาพผู้เรียน ที่อยู่ในระดับดีและดีมาก มีเพียงร้อยละ 15.20 ของโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินทั้งหมด

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2, 2555) นอกจากนี้ จากข้อมูลการสำรวจสภาพปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่า โรงเรียนที่อยู่ในการกำกับดูแลจำนวนหนึ่งที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กถึงร้อยละ 73.19 ที่มีปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพภายในโรงเรียน จากการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนในการสำรวจข้อมูล พบว่า มีประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มครูบางกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มครูผู้สอน ทั้งในเรื่องปัญหาการจัดการเรียนการสอน ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียน รวมถึงปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งส่วนบุคคล ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวที่เกิดขึ้น หากไม่ได้รับการบริหารจัดการที่ถูกต้องจะก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาอีกหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษาและหากสามารถบริหารความขัดแย้งดังกล่าวได้ประสบผลสำเร็จจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรของผู้บริหารได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อทำให้ทราบถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งและเพื่อทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการจัดการความขัดแย้งทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา ประเภทการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 135 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 จำนวน 100 คน ได้มาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610) จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้อำเภอเป็นชั้นภูมิ แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการสอบถามถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 289-290) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของกาญจนา จันทร์ไทย (2539: 87-88) และนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ชื่อ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987: 130 -133) และของสิทธิพงศ์ สิทธิจิจร (2535: 50-55) นำมาปรับปรุงเพิ่มเติม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก กับ ข

จากแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งสอดซองติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์ ตามระยะเวลาที่กำหนด รวบรวมแบบสอบถาม แล้วตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยได้รับกลับคืนจำนวน 91 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์โดย

3.5.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การหาความถี่ และร้อยละ

3.5.2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายแบบและรายข้อคำถาม

3.5.3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ตามวิธีการตรวจให้คะแนนแบบวัดการจัดการความขัดแย้งของโทมัส-คิลแมนน์(Thomas and Kilmann,1987: 130-132)

3.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้สถิติทดสอบไค-สแควร์ (The Chi-Square Test) ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4. สรุปผลการวิจัย

4.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่า

4.1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษารักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงานและรายการที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเขาคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง การกำหนดเวลาการทำงานว่าควรทำงานใด เมื่อใด การอธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชากว่างานที่ควรทำควรดำเนินการอย่างไร การกำหนดสิ่งที่จะให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาทำและวิธีการดำเนินงาน และการสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาถึงการดำเนินงานตามกฎและระเบียบของมาตรฐานนั้นบ่อยครั้ง

4.1.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การส่งเสริมการพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา การชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูงและการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ มีการผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น การแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความเป็นเลิศ มอบหมายงานที่ทำทายต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้ การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงและพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำปานกลาง 1 รายการ คือ ความสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม

4.1.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข การให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุก

คนว่าัดเทียมกับผู้บริหารสถานศึกษา การช่วยเหลือผู้ได้บงคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาการนำข้อเสนอแนะจากผู้ได้บงคับบัญชาในการดำเนินงานนอกจากนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและการไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ได้บงคับบัญชาพอใจ

4.1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ได้บงคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษา จะให้ ความ สำคัญ ต่อ ความรู้ สึก นี ก คิ ด ของ ผู้ได้บงคับบัญชา การที่ผู้บริหารสถานศึกษามักจะปรึกษาผู้ได้บงคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน การปรึกษาปัญหากับผู้ได้บงคับบัญชาเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับงาน และการขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ได้บงคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำ

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง จำแนกรายวิธีและคะแนนที่ได้ ดังนี้

4.2.1 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะโดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 72.53 รองลงมา อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.37 และกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 1.10

4.2.2 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการ

จัดการความขัดแย้งแบบแบบร่วมมือ โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 80.22 รองลงมา อยู่ในกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 15.38 และกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 4.40

4.2.3 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองลงมา อยู่ในกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 12.09 และกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 2.20

4.2.4 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.74 รองลงมา อยู่ในกลุ่มต่ำ คิดเป็นร้อยละ 18.68 และกลุ่มสูง คิดเป็นร้อยละ 17.58

4.2.5 วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มสูงคิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.66 และกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 2.20

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ แบบประนีประนอมและแบบหลีกเลี่ยง แต่แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและแบบยอมให้

5. อภิปรายผล

5.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันแสดงว่าผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 289-290) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำอาจใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ สถานการณ์ที่ต่างกันนั้นย่อมมีภาวะผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการใช้แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับที่สูงที่สุดและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่สูงรองลงมา ทั้งนี้ จากประเด็นของการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่อยู่ในระดับที่สูงที่สุดนั้นซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสนับสนุนเป็นมิตร ผู้นำช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่นำอยู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และการให้

การยอมรับนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 289-290) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฮอคคินส์ (Hawkins, 2002: Abstract) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศในโรงเรียนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านการให้การสนับสนุนมีมาก ด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชามีน้อย สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการนำหลักการมาภิบาลเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ การศึกษารวมทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ (2546: 6) ในหลักการมีผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ และจากผลการวิจัยที่ระบุถึงการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษา ก่อนที่จะตัดสินใจ การขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้น ให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 289-290) ก็ ส อ ด ค ล ็ อ ง ก บ แ น ว ท า ง ป ฎิ บั ตี ข อ ง กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 6) เช่นกัน ในหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเมื่อพิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ยังพบอีกว่า การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้บุคคลทุกระดับมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร (สุทธีวรรณ ตันติโรจนาวงศ์, 2553: 10-7) นอกจากนี้ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2546: 11) ยังได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบในการดำเนินการนอกจากก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

แล้ว ยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้าน จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาจึงเป็นความร่วมมือของทุกคน ทุกฝ่าย ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

5.2 ผลการวิจัยยังระบุว่า ผู้นำที่เลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด 6 รายการ ได้แก่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ มีความห่วงใยสวัสดิภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีความสุข ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา และการนำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการนำไปดำเนินงานสอดคล้องกับการบริหารแบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา (เกษม วัฒนชัย, 2546: 23) ที่ได้กล่าวถึงหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เครช, ครัทช์ฟิลด์และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey, 1962 อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูธรรม, 2550: 32) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยการจัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิก

กลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น และโดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ

5.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบอีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด 1 รายการ คือ การรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 28-51) ในด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ จัดระบบบริหารและสารสนเทศ จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษา ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก การประเมินคุณภาพภายนอกจะนำไปสู่การเข้าถึงคุณภาพการศึกษาอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างแท้จริง (สำนักงานรับรอง

มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555: 2) และ ยังสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในการนำหลักธรรมาภิบาล เข้ามาใช้ใน การ บริหาร จัด การ ศึกษา ของ กระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 6) ใน หลักการด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่ง โรงเรียนต้องแสดงความรับผิดชอบต่อ ที่จะมี การ ตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไป ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาเกือบ ทุกแห่งได้เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกใน รอบที่สาม (พ.ศ. 2554 - 2558) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่ง เป็นการประเมินเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา โดยพิจารณาจากผลผลิต ผลลัพธ์และ ผลกระทบมากกว่ากระบวนการและคำนึงถึงความ แตกต่างของแต่ละสถานศึกษา ประกอบกับแนวคิดของ เครช ครัชฟิลด์และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey, 1962 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2550: 32) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงาน ที่จะนำ กลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็น ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ คือ การทำความเข้าใจใน จุดมุ่งหมาย การวางแผนงานและขั้นตอนในการทำงาน ร่วมกับผู้ร่วมงาน ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุป ผลงานเป็นระยะ ๆ ควบคุมมาตรฐานของผลงานของ กลุ่ม ตลอดจนประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและ ปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจ

5.4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามี ภาวะผู้นำระดับสูงที่สุด คือ การส่งเสริมการพัฒนา งานของผู้ใต้บังคับบัญชา การชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ความรับผิดชอบสูงและการติดตามการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีสามมติ

ของเรดดิน (Reddin, 1970) ในมิติมุ่งงานที่กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้ เข้าใจในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การ ประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถ ปฏิบัติงาน ได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภากร เมฆขยาย (2550: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับ วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งผลการวิจัย พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ในภาพรวมเป็นแบบนักพัฒนา ซึ่งมีลักษณะ พฤติกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการ จูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมาย งานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มี ความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและ ไว้วางใจ

5.5 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมโดยรวมมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูง เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ระดับสูงทุกข้อ คือ การสอบถามข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการ ตัดสินใจ การตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาจะ ให้ ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บริหารสถานศึกษามักจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อน การ ดำ เนิน งาน การ ปรึ กษา ปรึกษา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับ ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน และการขอคำแนะนำหรือรับฟัง ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะ มอบหมายให้ทำ และผลการวิจัยยังพบอีกว่า แบบภาวะ ผู้นำมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งแบบ ร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็น

ความร่วมมือของทุกคน ทุกฝ่าย ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ (สุทธิวรธรรม ดันติจรณาวงศ์, 2553: 10-17) โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการรับรู้ร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การตัดสินใจสามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการและบุคลากรในสถานศึกษา

5.6 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ โดยส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มสูงคิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา อยู่ในกลุ่มปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.66 และกลุ่มต่ำคิดเป็นร้อยละ 2.20 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เน้นที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่มีความเห็นแตกต่างกัน พยายามถนอมน้ำใจของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ ยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ในบางครั้งเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาสมปรารถนา ปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการไปตามต้องการ แม้นตนเองจะไม่เห็นด้วยพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา ยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามความคิดเห็น ถ้าสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้น มีความสุขได้ นึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาในการเจรจาต่อรองกัน และได้เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาลงมือทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาด

5.7 ผลการวิจัยระบุว่าแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง แต่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ ซึ่ง

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของมาลัย ทิอุต (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตาก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมืออยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การยอมให้ และผลงานวิจัย ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา และการยอมให้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภากรณ์ พึ่งอารมย์ (2551: 80-83) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก นั่นเป็นเพราะวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือจะเป็นวิธีการที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมือทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นในระดับสูงด้วย ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่าย ในขณะที่วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้จะเป็นวิธีการที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่น ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล (Thomas and Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553 : 7-97 ถึง 7-101) ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 2 แบบ คือ ทั้งแบบร่วมมือและแบบยอมให้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับที่สูงที่สุดและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่สุทธรองลงมา รวมทั้งวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ

ร่วมมือซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงแต่ก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นในระดับสูงด้วยสอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการนี้เพื่อให้งานสำเร็จในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันส่งผลถึงความสำเร็จของงานในภาพรวม

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

6.1.1 การเลือกใช้ภาวะผู้นำจะต้องคำนึงถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองงานและครองคน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนอกจากก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้าน จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขในขณะเดียวกันแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการก็จะส่งผลต่อมาตรฐานของการดำเนินงานทั้งในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบูรณาการแบบของภาวะผู้นำให้สมดุล โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

6.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับบริบทและสถานการณ์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความร่วมมือทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันส่งผลถึงความสำเร็จของงานในภาพรวม

6.1.3 หน่วยงานระดับนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ควร

ให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมทั้งนำเทคนิควิธีการที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติโดยตรง เช่น การให้คำแนะนำปรึกษา (coaching) การใช้ Best practices เป็นต้น มาใช้ในการพัฒนาดังกล่าว

6.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรมีการวิจัยถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษา

6.2.2 ควรศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งรูปแบบต่าง ๆ กับลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

6.2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งกับผลการปฏิบัติงานของครู

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- กาญจนา จันทร์ไทย (2539) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” วิทยุวารสารศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<p>กุลชลี จงเจริญ (2556) “การตัดสินใจและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง” ในประมวลชุดวิชาการพัฒนาทักษะประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</p> <p>เกษม วัฒนชัย (2546) ธรรมนูญของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพฯ คุรุสภาลาดพร้าว</p> <p>เข็มทอง สิริแสงเลิศ (2556) “ผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” ในประมวลชุดวิชาการพัฒนาทักษะประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</p> <p>ชชาติ พ่วงสมจิตร (2546) “สถานศึกษากับชุมชน” ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</p> <p>มาลัย ทิอุต (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร</p> <p>วิเชียร วิทขอุดม (2550) ภาวะผู้นำ กรุงเทพฯ ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์</p> <p>วิภากรณ์ พึ่งอารมย์ (2551) “พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา</p>	<p>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร</p> <p>ศุภากร เมฆขยาย (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร</p> <p>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 (2555) ข้อมูลสารสนเทศ ประจำปีการศึกษา 2555</p> <p>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ กรุงเทพฯ ชุมชน ม ส ห กร ณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย</p> <p>สิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2535) การบริหารความขัดแย้ง กรุงเทพฯ จงเจริญการพิมพ์</p> <p>สุทธิวรรณ ดันดิรจนาวงศ์ (2553) “แนวคิดร่วมสมัยทางการบริหาร” ในประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</p> <p>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) เอกสารรายวิชาพฤติกรรมองค์กร เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงราย</p> <p>เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553) “การบริหารความขัดแย้ง” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</p> <p>Hawkins, Thomas Lee. (2002). “Principal Leadership Behavior on School Climate in International School” Master’s Thesis, University of Minnesota.</p>
---	--

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining

Sample Size for Research Activities.

Educational and Psychological Measurement,

30(3), pp. 607-610.

Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. (1987).

Thomas –Kilmann Conflict Mode Interest.

New York : X/COM Incorporated,