



ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

The Relationship between Leader Types and Conflict Resolution Methods of Administrators Affiliated with Kalasin Primary Education Service Area Office 3

ปิยะฉัตร กว้างสาสดี¹, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยนต์ เพาพาน²,
ดร.นิวัฒน์ สารขันธ์³

Piyachat Kwangsawat¹, Asst. Prof. Dr. Chaiyon Phaophon²,
Dr. Niwat Sarakhan³

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 354 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า
ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.32-0.85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีพฤติกรรมการปฏิบัติเป็นผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา
คือ ผู้นำแบบผู้เฝ้าจัดการ ผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมผู้นำแบบนักบุญ

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

³ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์



2. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีที่มีการดำเนินการมากที่สุด คือ การร่วมมือ รองลงมา คือ การประนีประนอม การยอมให้ การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง

3. แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าแบบของผู้นำแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้งเชิงลบและเชิงบวก

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์, แบบของผู้นำ, วิธีการจัดการความขัดแย้ง



Abstract

This research was conducted with local administrators and teachers in the primary education service area of Kalasin and had three objectives: (1) to study and rate different administrator leadership characteristics. (2) To study the rated administrator's use of conflict resolution methods, and (3) to study the relationship between leader types and their conflict resolution methods. The sample used in the research included 354 administrators and teachers. The instrument used was a rating scale questionnaire with a reliability value of 0.95 and a discrimination index ranging from 0.32 to 0.85. Statistics were percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The results of this research revealed the following:

1. Most administrators in the basic education institutions affiliated with Kalasin Primary Educational Service Area Office 3 were rated as developer leaders. The remaining administrators were rated as autocratic leaders, executive leaders, compromiser leaders, and missionary leaders, respectively.

2. Overall, the administrators employed conflict resolution methods at the frequently practiced level. When considering each method, it was found that collaboration was employed most often, while compromising, accommodation, competition, and avoidance were employed respectively.

3. The leader types were significantly related to the conflict resolution methods of the administrators at the .05 level, and the relationship between leader types and conflict resolution methods was found to be both positive and negative.

Keywords: relationship, leader types, conflict resolution methods



บทนำ

ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารที่ประกอบด้วยคน (man) เงิน (money) วัสดุ อุปกรณ์ (Management) และเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการ (Materials) ซึ่งคน จัดเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะพิเศษกว่าทรัพยากรอื่นที่ทำให้เกิดความสำเร็จโดยตรง และยังเป็นกลไกที่สำคัญ การจัดการเกี่ยวกับคนเพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงาน ตลอดจนการดูแลจรรงรักษาให้มีขวัญกำลังใจ ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่ในการปฏิบัติงานขององค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารคนจึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อน เพราะคนมีบุคลิกที่เป็นตัวของ ตัวเองที่ไม่เหมือนใครกล่าวคือ มีชีวิตจิตใจ มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แบบแผนการดำเนินชีวิตต่างกัน การศึกษา ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ความต้องการ และความคาดหวังในชีวิตที่แตกต่างกัน และเนื่องจากคนต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่ตลอดเวลา ทำให้ในบางครั้งมีโอกาส กระทบกระพังหรือไม่พอใจกันเกิดขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550 : 7) ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและ ไม่ใช่เป็นเพียงการกระทบทางกาย แต่ยังสร้างความกระทบทางจิตใจ ได้แก่ การก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด การขัดแย้งทางอารมณ์ และเกิดความกดดันทางด้าน จิตใจ

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ และ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากการมี ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การรับรู้ ความคาดหวัง สิ่งจูงใจ ผลประโยชน์ขัดกัน และ ยังพบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น แบ่งพรรคแบ่งพวกของครู ความขัดแย้ง ระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารงานในองค์กรลดลง (นรินทร์ องค์อินทรีย์. 2549 : 14-15)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ มักมีการบริหารงานซึ่งส่วนหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การตั้งเป้าหมาย การมอบหมายงาน การควบคุม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง โดยที่แต่ละคนมีความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ และ เป้าหมายที่ต่างกัน เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน ต้องติดต่อประสานงานกันที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น



มีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา ซึ่งผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์และผลเสีย จึงควรเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลตามมาเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษามากที่สุด โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำลาย ซึ่งแต่ละคนอาจมีวิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ดังที่ Reddin (1970 : 241) กล่าวว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของผู้นำแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของบุคคล ประสบการณ์และบุคคลที่เกี่ยวข้อง และ House and Mitchell (1974 : 201) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบในสถานการณ์ต่างๆ โดยปรับให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมผู้นำที่ต่างกัน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้เกี่ยวกับแบบของผู้นำ ความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ของภาวะผู้นำในการจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้น ผู้บริหารแต่ละคนจะเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งของตนเอง ซึ่งเป็นผลสะท้อนจากแบบของผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคนนั้น

จากสถิติของการร้องเรียนและกล่าวหาบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ใน ปี 2553-2555 มีเรื่องราวร้องเรียนรวม 35 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 70 เป็นการร้องเรียนเกี่ยวกับการประพฤติตนไม่เหมาะสมของผู้บริหารและครู เช่น ข้าราชการครูร้องขอเป็นธรรมเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นการเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการ รองลงมาคือ การกระทำผิดวินัย ร้อยละ 20 และจากการร้องเรียนดังกล่าวพบว่า เกิดขึ้นจากความขัดแย้งภายในหน่วยงานทั้งนั้น ซึ่งได้ส่งผลกระทบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. 2556 : 23)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งผลจากการวิจัย ที่ได้จะช่วยวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้นำ ลักษณะการดำเนินงาน และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปปรับปรุง พัฒนาแบบผู้นำ ของผู้บริหารให้สอดคล้องกับการบริหารงานวิชาการ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาแก่เยาวชน อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติต่อไป



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
2. ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3

วัสดุอุปกรณ์และวิธีการศึกษา

วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้ง 5 แบบ คือ ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบผู้เผด็จการ ผู้นำแบบผู้ประนี-ประนอม ผู้นำแบบนักพัฒนา และผู้นำแบบนักบริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้ง 5 แบบ คือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

วิธีวิจัยและการวางแผนการทดลองทางสถิติ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำของ Reddin (1970) Halpin (1966) Likert (1992) Blake and Mouton (1964) Fiedler (1987) และ House and Mitchell (1974) โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันเพียงแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยต่างกัน ผู้วิจัยจึงเลือกแบบของผู้นำ 5 แบบ เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่



- 1) ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary)
- 2) ผู้นำแบบผู้เผด็จการ (Autocrat)
- 3) ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser)
- 4) ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer)
- 5) ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive)

ในส่วนของการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann (1987) Filley (1975) Simmel (1955) Howat and London (1980) Blake and Mouton (1964) Johnson and Johnson (1982) Robbins (1997) Rahim (1985) Everard and Morris (1996) และ Mary Parker Follett (1941) ได้แก่

- 1) การเอาชนะ (Competition)
- 2) การร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compro- mising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การยอมให้ (Accommodation)

ประชากร คือ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ปีการศึกษา 2556 รวมทั้งสิ้น 2,376 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 215 คน และครูผู้สอน 2,161 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. 2555 : 7)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 354 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608 อ้างอิงในบุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 40) และการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกำหนดวัน เวลา รับแบบสอบถามคืน ภายใน 15 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 354 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้



1. วิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Correlation : r)

ผลการศึกษา

1. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีพฤติกรรมการปฏิบัติเป็นผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำแบบผู้เผด็จการ ผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำแบบผู้ประนีประนอม และผู้นำแบบนักบุญตามลำดับ

2. ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีการดำเนินการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่มี การดำเนินการมากที่สุด คือ การร่วมมือ รองลงมา คือ การประนีประนอม การยอมให้ การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

3. แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบนักบุญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ

3.2 ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการประนีประนอมการหลีกเลี่ยง และการยอมให้



3.3 ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ

3.4 ผู้นำแบบนักพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ

3.5 ผู้นำแบบนักบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ

สรุปผลและอภิปรายผล

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 มีพฤติกรรมการปฏิบัติเป็นผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำแบบผู้เผด็จการ ผู้นำแบบผู้ประนีประนอม ตามลำดับ ส่วนผู้นำแบบนักบุญอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าลักษณะของผู้นำแบบนักพัฒนา เป็นผู้นำที่เน้นการปรึกษาหารือ ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามที่จะใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นตัวจูงใจในการทำงาน มีการลงโทษบ้างบางโอกาส มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำ แต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างในบางเรื่อง (Likert. 1992 : 144) และจากข้อมูลที่ได้ ถ้าแบ่งตามลักษณะแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลของเรดดิน (Reddin) คือ แบบนักพัฒนาและแบบนักบริหาร แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิผล ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนมาก ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี สามารถในการจูงใจผู้อื่นสนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เอาใจใส่



รับผิดชอบ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความเป็นธรรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่วนแบบผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำลักษณะนี้จัดอยู่ในลักษณะผู้นำแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่ทำให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์สภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่แย้งหรือคัดค้านกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วย เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยขององค์กร ผู้บริหารแบบนี้จะให้ผลผลิตต่ำ จึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีพฤติกรรมมุ่งให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน สอดคล้องกับศุภากร เมฆขยาย (2550 : 69) ที่ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือ แบบยึดระเบียบ แบบนักบุญ แบบนักบริหาร แบบผู้หนึ่งงาน แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ แบบเผด็จการ และแบบประนีประนอม ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับศิริวรรณ ต้นกิตติวัฒน์ (2543 : 33) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง คือ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ผู้ยึดระเบียบ ผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์ และนักบริหาร ตามลำดับ

2. ผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีการดำเนินการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก และวิธีที่ผู้บริหารใช้ดำเนินการมากที่สุด คือ การร่วมมือ รองลงมาคือ การประนีประนอม การยอมให้การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ อาจเป็นเพราะว่า การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการร่วมมือ เป็นวิธีที่ผู้บริหารเห็นว่าจะเป็นผลดีกับสถานศึกษา เพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ และทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา และเป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนเองอย่างแน่วแน่ พร้อมทั้งจะร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้ามอย่างสูง การแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นวิธีการแบบชนะ-ชนะ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของโธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann.



1987 : 90-92 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 104-107) ที่ได้กล่าวว่า การร่วมมือเป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ มีความร่วมมือในระดับสูง เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจข้อสรุป และเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ จะใช้เวลาและพลังงานเป็นอันมากในการแสวงหาความร่วมมือ สอดคล้องกับประภาทิพย์ ผาสุก (2551 : 53-54) ที่ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับอุดม รัตนสังข์ (2548 : 45) ที่ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารที่ใช้มากที่สุด คือ การร่วมมือ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การบังคับ การผสมผสาน การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง และการยอมให้ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ปรีชา จำสึงห์ (2549 : 66) ที่ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้มากที่สุด คือการร่วมมือแก้ไขปัญหารองลงมา คือ การยอมให้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ ตามลำดับ ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ใช้ดำเนินการน้อยที่สุด คือ การหลีกเลี่ยงที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้งหรือไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และผู้บริหารเชื่อว่าหากไม่ให้ความสนใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและปล่อยให้เวลาผ่านไป ความขัดแย้งนั้นอาจลดลงไปเอง แต่ความเป็นจริงแล้วการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนี้ หากปัญหาความขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ยุติ อาจทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงจนเป็นผลเสียต่อสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของโธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann. 1987 : 90-92) อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 105) ที่กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหามิสนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง



โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ซึ่งข้อเสียของพฤติกรรมการศึกษาหลีกเลี่ยง คือ ความขัดแย้งอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมการศึกษาหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งอาจมีประโยชน์บ้าง

3. แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแบบผู้นำทั้ง 5 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบผู้เผด็จการ ผู้นำแบบประนีประนอม ผู้นำแบบนักพัฒนา และผู้นำแบบนักบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกและทางลบกับวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้แสดงว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 แต่ละคนมีแบบของผู้นำที่แตกต่างกัน และจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับ ศิริวรรณ ตันกิตติวัฒน์ (2543 : 47) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาล สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า แบบของผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และศุภกร เมฆขยาย (2550 : 73) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า แบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบพนักงานแบบนักบุญ แบบเผด็จการ แบบประนีประนอม แบบยึดระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการที่มีศิลป์ และแบบนักบริหารมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. จากผลการศึกษาที่พบว่า แบบของผู้นำทั้ง 5 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้งทางบวกและทางลบ ดังนั้นผู้บริหารควรหาวิธีการดำเนินการหรือควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งนั้นลุกลามหรือปล่อยให้เวลาเป็นตัวจัดการความขัดแย้ง เพราะอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้



2. จากผลการศึกษาที่พบว่า แบบของผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบนักพัฒนาและแบบนักบริหาร ซึ่งเป็นแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสนใจ สนับสนุน เพื่อที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูงมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. จากผลการศึกษาที่พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบความร่วมมือมากที่สุด ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิผล ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จึงควรให้มีการพัฒนาทักษะ และความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษายังคงสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4. ควรศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสณัฐ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นรินทร์ องค์กรินทร์. (2549). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประกาศิพย์ ผาสุก. (2551). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บริหารการศึกษา) เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปรีชา จำสิงห์. (2548). การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา) เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.





- Rensis, Likert. (1992). **New Patterns of management**. New York : McGraw -Hill Book Company.
- Reddin William J. (1970). **Managerial Effectiveness**. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Robbins Stephen P. (2002). **Organizational behavior : Concept controversies and application**. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Thomas, Kenneth W. and Kilman Ralph H. (1987). **Thomas-Kilman Conflict Morde Interest**. 27th Printing. New York : XICOM Incorporated.