



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

Transformational Leadership of Administrators and Conflict Management of Municipal School in Region 1

สุภัทรา นุชสาย*

Supattra Nuchsai

วรกาญจน์ สุขสดเขียว**

Vorakurn Suksodkiew

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การจัดการความขัดแย้ง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการจัดการความขัดแย้ง กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของบาสและอวอลิโอ และการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาตามแนวคิดของโรมัส สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

The purposes of this research were to find out: 1) transformational leadership of administrators 2) conflict management and 3) relationships between the transformational leadership of administrators and the conflict management. The sample used in this research was 38 municipal schools in Region 1. The research instrument was a questionnaire concerning the transformational leadership based on Bass and Avolio and the conflict management based on Thomas. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, and

* นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

** อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



Pearson's product-moment correlation coefficient. The research results were: 1) The transformational leadership of administrators, as a whole, was found at a high level 2) The conflict management, as a whole, was found at a high level and 3) There was a relationship between the transformational leadership of school administrators and the conflict management at the .05 level of significance.

Keyword: Transformational Leadership/Conflict Management

บทนำ

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นภารกิจของผู้บริหารการศึกษา คือการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขนั่นเอง การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ พงศ์ ทรดาล (2540) กล่าวว่า ผู้นำคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ดี องค์กรนั้นก็จะมีประสพผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้าเพราะการทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้นำ แต่จากการดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสอง (พ.ศ. 2549-2553) จำนวน 15,601 แห่ง มีสถานศึกษาที่ยังไม่ได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวน 3,247 แห่ง โดยได้สรุปเป็นปัญหาและอุปสรรคในการประเมินคุณภาพและ

มาตรฐานทางการศึกษาไว้ดังนี้ คือ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานปกติ ด้านผู้เรียน ส่วนใหญ่จะไม่ได้มาตรฐานในมาตรฐานที่ 4 เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มาตรฐานที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมาตรฐานที่ 6 ทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้านครู ส่วนใหญ่จะไม่ได้มาตรฐานในมาตรฐานที่ 9 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องพัฒนาในเรื่องงานวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการประเมินจะสะท้อนได้ในมาตรฐานที่ 12 เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในส่วนของสถานศึกษาที่สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเอง มีสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินทั้งสิ้น 366 แห่ง ได้รับการรับรองมาตรฐาน จำนวน 326 แห่ง ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานอีกทั้งสิ้น 40 แห่ง อาจเป็นไปได้ว่า สถานศึกษาทั้ง 40 แห่งนี้ยังไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งการศึกษาจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน ทั้งตัวผู้เรียน ครู หรือผู้บริหารที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำในการบริหารงานเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไว้ประสบผลสำเร็จ

การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบของเทศบาล ได้มีการดำเนินงาน และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาอันยาวนานถึง 70 ปี ในส่วนของการจัดการศึกษาซึ่งมีสำนักประสานและพัฒนา



จัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลก็ยังพบปัญหาดังที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทยสรุปไว้ดังนี้ คือ ปัญหาด้านปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำ ไม่ได้นำความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการไปใช้ให้เกิดความสำเร็จต่อการจัดการศึกษา ครูปฏิบัติการสอนยังไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ครูมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอนมากเกินไป อัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่สมดุล สื่อการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอไม่เหมาะสม และไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัญหาด้านกระบวนการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมและนำเทคนิควิธีการ ความรู้ความเข้าใจและสื่อมากระตุ้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา และตัดสินใจ ไม่ได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยปัญหาด้านผลผลิต ได้แก่ ผู้เรียนยังไม่สามารถจำแนกข้อมูล เปรียบเทียบและมีความคิดรวบยอด ประเมินค่าความน่าเชื่อถือของข้อมูล รู้จักพิจารณาข้อดีข้อเสีย ความถูกต้อง ระบุสาเหตุ ค้นหาคำตอบ หรือมีความคิดจินตนาการคาดการณ์กำหนดเป้าหมาย และมีวิสัยทัศน์ได้ นอกจากนี้ผู้เรียนยังไม่มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่วนสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับสรุป) ได้ข้อสรุปปัญหาการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้ คือ ปัญหาด้านวิชาการพบว่า ประเด็นที่ระบุว่าเป็นปัญหา 3 อันดับแรก คือ

ไม่มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของเทศบาล รองลงมาคือ ขาดการนำผลการนิเทศโรงเรียนมาพัฒนาการจัดการศึกษา และขาดการนิเทศโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่า ปัญหาที่ระบุว่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ พัสตุ/ครุภัณฑ์ในปัจจุบันไม่เพียงพอแก่การใช้งาน ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ปัญหาที่ระบุว่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถ และปัญหาด้านการบริหารทั่วไป พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับปานกลางโดยประเด็นที่ระบุว่าเป็นปัญหา 3 อันดับแรก คือ ระบบข้อมูลและสารสนเทศภายในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ รองลงมาคือ ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาไม่มีความต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน และขาดระบบสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลของโรงเรียน นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้ระบุถึงปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้ 1) จำนวนบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษาไม่เพียงพอต่อการงานและโครงสร้างการบริหาร 2) ความไม่ชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรในสำนัก/กองการศึกษา 3) การนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลการศึกษาดำเนินการไม่เต็มที่ 4) ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณระดับสถานศึกษา และ 5) พื้นฐานและภูมิหลังของเด็กที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน สังกัดเทศบาลมีความหลากหลายสูง

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีปัญหาอีกมากมาย ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการจัดการหรือบริหารงานในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากคุณภาพของ



ผู้เรียนเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการบริหารงานของผู้บริหาร เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องอาศัยการบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและในปัจจุบันมีโรงเรียนที่ถ่ายโอนมาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ทำให้การบริหารจัดการยากมากขึ้นเพราะเมื่อมีคนอยู่รวมกันเพิ่มขึ้น โอกาสความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ความขัดแย้งอาจเกิดจากปัญหาในการทำงาน แต่บ่อยครั้งก็มีสาเหตุมาจากเรื่องอื่นๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนครูไม่มาก ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูอาจมีน้อยเพราะแต่ละคนต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันสูง ในขณะที่สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีจำนวนครูมาก ถ้าการจัดรูปงานหรือวางโครงสร้างไม่ดี จะมีปัญหาด้านการประสานงานต่างๆ ซึ่งสุดท้ายอาจส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนในที่สุด กัมปนาท มีสวนนิล (2545) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาต้องขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและความสามารถของผู้บริหาร จึงนับว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาโดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารว่าจะไปในทางบวกหรือในทางลบ และผู้บริหารจะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารและผลดีที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้แก้ไขความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหามาตรังการต่างๆ ของผู้บริหารนั้นเป็นการยากที่จะทำให้คู่พิพาทมีความพึงพอใจในวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหาร จะต้องมียฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจถ้าผู้บริหารเลือกวิธีการแก้ไขปัญหามาตรังการความขัดแย้งโดยไม่วิเคราะห์เหตุแห่งความขัดแย้งอย่างรอบคอบแล้ว ปัญหาความขัดแย้งอาจทวีความรุนแรงขึ้นก็เป็นได้ ดังนั้น ก่อนที่ผู้บริหาร

จะเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหา เหตุแห่งปัญหา พฤติกรรมของคู่พิพาท ค่านิยมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในสถานศึกษามาพิจารณาด้วย อรรวรรณ สุทธิพิทักษ์ (2544) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบได้บ่อยคือ ความขัดแย้งด้านบุคลากร เกิดจากความตึงเครียดในการทำงาน ความยุ่งยากและปัญหาด้านการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างครู โดยมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านเป้าหมายเนื่องจากการทำงานที่ไม่ได้ติดต่อสนทนากัน การได้รับความรู้ที่แตกต่างกัน เช่น การอบรมคนละแบบ ความเชื่อที่แตกต่างกัน 2) ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรแต่ละคนแตกต่างกัน บางคนคิดว่าตนเองมีประสิทธิผลมากพอแล้ว ไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 3) พฤติกรรมความแตกต่างกันทางด้านอายุ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจซึ่งกันและกันมีน้อย อันเนื่องมาจากบทบาทที่ได้รับจากองค์กรแตกต่างกัน 4) ความต้องการผลประโยชน์ บุคลากรทุกคนต้องการความดีความชอบอิทธิพลหรืออำนาจเหนือคนอื่น ๆ หากบุคคลใดที่มีความต้องการที่คล้ายกันจะเกิดการขัดแย้งกันเกิดการสูญเสีย มิตรภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดีต่อการการทำงานจะไม่เกิดความสามัคคี เกิดการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน และสุดท้ายจะก่อให้เกิดการละทิ้งหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบเพื่อองค์กร แต่จะทำงานเพื่อความอยู่รอดของแต่ละบุคคลเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
2. เพื่อทราบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ด้านการวางแผนจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แหล่งค้นคว้าต่างๆ ของคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างวิจัยจากคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เสนอโครงร่างวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา และขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการหาความตรงด้านเนื้อหา (content validity) หาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่ามากกว่า 0.6 ทุกข้อ นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.997 เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้ รูปแบบการวิจัยเป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study design) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดเทศบาลที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 43 โรงเรียน โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 38 โรงเรียน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified



Random Sampling) โดยจำแนกตามจังหวัด และ ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการเลือกโรงเรียน กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนจำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน และ พนักงานครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 228 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของบาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ (Thomas) แบบ สอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ผู้วิจัยทำบันทึกถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระและพนักงานครูสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และ 2) การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยเดินทางไปส่งข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมาด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ($\bar{X}=4.09$, S.D. = 0.67) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X}=4.05$, S.D. = 0.63) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.03$, S.D. = 0.72) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}=3.98$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

2. การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ($\bar{X}=4.14$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือ การหลีกเลี่ยง ($\bar{X}=4.06$, S.D. = 0.64) การเอาชนะ ($\bar{X}=4.04$, S.D. = 0.65) การร่วมมือ ($\bar{X}=3.98$, S.D. = 0.71) และการยอมให้ ($\bar{X}=3.97$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับ การจัดการความขัดแย้ง (Y_{tot}) โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน ($r=0.489$) ทุกด้านโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด ($r=0.556$) และ



การสร้างแรงบันดาลใจมีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r = 0.430$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับศรัทธา ไว้วางใจ อยากยึดถือเป็นแบบอย่าง มีความสามารถในการมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ร่วมงานให้มุ่งมั่น ทุ่มีเท ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายต่างๆได้ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้คำพูดให้กำลังใจ กระตุ้น โน้มน้าวจิตใจให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงาน ยอมเปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่อตนเองมาเป็นเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร อุทิศตนเพื่อกลุ่มในการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ เสริมสร้างกำลังใจเมื่อยามเกิดข้อขัดแย้ง หรือหมดกำลังใจ รวมทั้งผู้บริหารได้พยายามคิดสร้างสรรค์หาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอโดยคำนึงและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทางเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการมอบหมายงานให้ตามความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ

มาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งผลของการวิจัยทำให้ทราบว่าผู้บริหารคือผู้ที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชา สระสม (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. จากผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี มีการมุ่งเน้นให้ทั้งฝ่ายผู้บริหารและครูมีความพอใจในการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารมีลักษณะการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่นควบคู่กัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องการประสานผลประโยชน์ของทุกฝ่ายเพื่อส่วนรวม เป็นความต้องการแสวงหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย การประนีประนอมเป็นคุณลักษณะ



ที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนไทย ในฐานะที่ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ ซึ่งสอนให้คนยึดทางสายกลางในการดำเนินชีวิตและการประสานประโยชน์โดยใช้หลักไม่เบียดเบียนกันมีความเมตตากรุณาต่อกัน เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นว่าหนทางในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ก่อให้เกิดความรุนแรง ยึดถือการเสียสละ หรือยอมในส่วนที่ยอมกันโดยพบกันครึ่งทาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนัญญา แซ่เล้า (2548) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไป ได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงการยอมให้และการเอาชนะ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศุวดี ตาปนานนท์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพาสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุดรองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และพบอีกว่าอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิต่างทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา

รายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พยายามหลีกเลี่ยง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเพิ่มมากขึ้น ลดการเผชิญหน้าและเพิกเฉยต่อความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น ด้วยการปลีกตัวออกห่าง ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำตนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ปลอบใจให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินความขัดแย้ง ซึ่งอาจมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติเอง เท่ากับว่าปัญหาความขัดแย้งอาจยังไม่ได้รับการแก้ไขในทันที ซึ่งจะมีผลกระทบได้สองทิศทาง คือ ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะคลี่คลายลงไปได้เอง หรืออาจจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นจนถึงระดับสูง ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง ในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจหรือแม้แต่การอ้าระเบียบ เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะ จะได้ยุติปัญหาให้จบสิ้นไป สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ อาจเป็นเพราะหากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น ความไม่เพียงพอในด้านทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ



เกียรติยศ การได้รับความดีความชอบ สิทธิหรือสวัสดิการพิเศษต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ การร่วมมือ และการประนีประนอมนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะชอบและมีความชื่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานที่ดีได้ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการร่วมมือ ควรใช้กับสถานการณ์ที่สมาชิกได้อภิปรายกันในลักษณะเปิดเผย มีทรัพยากรเพียงพอ มีเวลามาก เป็นเรื่องไม่เร่งด่วน และเป็นปัญหาที่มีอาจทำได้โดยคนใดคนหนึ่ง ส่วนการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรใช้เมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเองมีเหตุผลเพียงพอหรือเมื่อประเด็นของผู้อื่นมีความสำคัญกว่าของตนอย่างเห็นได้ชัดสำหรับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการประนีประนอม ควรใช้ในสถานการณ์เมื่อคู่แข่งมีมากพอๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจนหรือในกรณีที่ไม่วุ่นกับการที่ต้องแข่งขันเพื่อเอาชนะหรือหวังเพียงให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง ย่อมมีความสามารถในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ขององค์กรได้ สามารถทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นคลี่คลายลง โดยอาศัยวุฒิภาวะและประสบการณ์ของผู้นำ มาพิจารณาเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีที่เหมาะสมเปลี่ยนจากสถานการณ์ที่เลวร้าย ให้เป็นสถานการณ์ที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ธงชัย สันติวงษ์ (2544) ที่กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งที่เป็นผลในทางสร้างสรรค์ ถ้าบุคคลากรมีความสามารถและมีพลังที่ได้รับการกระตุ้น จะส่งผลให้มีพลังจูงใจที่จะทุ่มเทงานของกลุ่มให้สูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลากรในโรงเรียนขาดความกระตือรือร้น ขาดความสามัคคี ไม่มีระเบียบวินัย ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งและส่งผลในทางลบ อย่างไรก็ตาม การจัดการ

ความขัดแย้งแต่ละวิธี จะต้องใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมและอาศัยภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภากร เมฆขยาย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 พบว่า แบบของผู้นำทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารควรให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาและเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของ ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติ ต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. จากการศึกษาพบว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ การร่วมมือและการยอมให้ ซึ่งทุกวิธีมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร ดังนั้น



ผู้บริหารจึงควรพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้ง ศึกษาข้อดีหรือข้อจำกัดของวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบต่างๆ ให้มีความชัดเจน ก่อนที่จะตัดสินใจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

3. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาก็จะมีประสิทธิผลมากเท่านั้น ดังนั้น หากจะแก้ไขความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสถาน ศึกษาย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้น สำนักการศึกษาควรจัดการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน

4. สำนักการศึกษาของเทศบาลในแต่ละ กลุ่มการศึกษาควรบรรจุเนื้อหาการบริหารความ ขัดแย้งในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ทุกระดับ โดยเน้นทางทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนมีทักษะ

ด้านการบริหารความขัดแย้ง นอกจากนั้นควรเผยแพร่ และเสนอแนวทางแก้ความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ เช่น การสัมมนา การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน และเพื่อลด ความขัดแย้งให้น้อยลงหรือหมดไป เป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และส่งเสริมให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ความขัดแย้ง เพื่อให้การแก้ความขัดแย้งดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาต่างสังกัด

2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2545). **การสัมมนาเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการกระจายอำนาจของรัฐบาลประจำปี 2546**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อสาการศึกษา ดินแดน.
- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัมปนาท มีสวนนิล. (2545). **ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม.



ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.

ธงชัย สันติวงษ์. (2544). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.

นุชา สระสม. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พงศ์ หรดล. (2540). **อุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** มปท.

รัชญา แซ่เล้า. (2548). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศุภากร เมฆขยาย. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศุวดี ตาปานนท์. (2542). **การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา. (2544). **การปฏิรูปการศึกษา.** ม.ป.ท.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2553 มิถุนายน 27). **รายงานประจำปี 2551.** 1, จาก http://www.onesqa.or.th/.upload/9/FileUpload/2525_7041.pdf.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **รายงานการวิจัย การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฉบับสรุป.** กรุงเทพมหานคร: พรินทวนกราฟฟิค จำกัด.

อรรณพ สุทธิพิทักษ์. (2544). **การบริหารความขัดแย้ง.** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2544 (พฤษภาคม-สิงหาคม), 85-88.

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.** Thousand Oaks : Sage Publications.

John W. Best. (1970). **Research in Education.** New York : Prentice, Inc..

Kenneth W. Thomas. "Conflict and Conflict Management." in Mavin D. Dunnette. ed., (1976). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago : Rand McNally.

Lee J. Cronbach. (1974). **Essentials of Psychological Testing.** 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher.

Rensis Likert. (1961). **New Pattern of Management.** New York : McGraw-Hill Book Company.

Robert V. Krejcie. and Daryle W. Morgan. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities.** Journal for Educational and Psychological Measurement, (3), 608.