



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต15 ในจังหวัดนราธิวาส  
Relationship of Transformational Leadership in Managing Conflict with  
Educational Managers of the Secondary Educational Service Area Office 15  
in Narathiwat Province

รอชาลี ดาแมयी<sup>1\*</sup> และศิลป์ชัย สุวรรณมณี<sup>2</sup>  
Rosaleo Damaeyee<sup>1\*</sup> and Sinchai Suwanmanee<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

<sup>1</sup> Master's Degree, Master of Education Program, Educational Administration, Faculty of Education,  
Thaksin University.

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร., สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

<sup>2</sup> Lecturer Dr., Educational Administration, Faculty of Education, Thaksin University.

\*Corresponding author, E-mail: rosaleo.damaeyee@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ประจำปีการศึกษา 2560 จำนวน 594 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามตัวแปรขนาดสถานศึกษา ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 68 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.9731 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย

**คำสำคัญ:** ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การจัดการความขัดแย้ง, ผู้บริหาร



## Abstract

The purposes of the research were 1) to study transformational leadership and to manage their conflicts, 2) to study the relationship between transformational leadership and their managing conflicts in the Secondary Educational Service Area Office 15 in Narathiwat Province The sample of the study consisted of 594 teachers from secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office 15 in Narathiwat Province in the academic year 2017. They were chosen with simple random according to schools size. The instrument used for the collection of the data was a set of five-interval rating scale questionnaires with 68 items with the reliability of 0.9731. The obtained data were analyzed by statistic of percentage, average, standard deviation and correlation coefficient.

The findings revealed that 1) Overall and at each side, transformational leaderships of educational managers under the Secondary Educational Service Area Office 15 in Narathiwat Province were at moderate level. 2) Overall and at each side, the managing conflicts of the educational managers under the Secondary Educational Service Area Office 15 in Narathiwat Province were at excellent level. 3) Overall and at each side, the managing conflicts of the educational managers under the Secondary Educational Service Area Office 15 in Narathiwat Province, in terms of negative relationship were at low level with significant at.01

**Keywords:** Relationship of Transformational Leadership, Managing Conflict, Educational Managers

## บทนำ

สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งของสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล สืบเนื่องมาจากความคิด การเรียนรู้ แรงจูงใจ เป้าหมาย ผลประโยชน์ ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวกของครู ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู หรือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายหนึ่งกับอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งดังกล่าวเมื่อเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและประสิทธิภาพขององค์การให้ลดลงได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการเอาใจใส่และหาวิธีการแก้ปัญหา ใช้ทักษะในการจัดการความขัดแย้งอย่างจริงจังเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และเพื่อการบริหารงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ชไมพร พรหมจินดา 2557: 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักไว้เสมอว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่มีทางที่จะหมดไปจากองค์การได้ถ้าไม่เข้าไปแก้ปัญหาเหล่านั้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและพยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ได้มีการแต่งตั้งผู้บริหารและรองผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประจำซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนมีแนวคิดและกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันออกไปเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกระบวนการคิด กระบวนการทำงาน และมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิด



การเปลี่ยนแปลงและเกิดความขัดแย้งในด้านแนวคิดตามมา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและรู้จักใช้ภาวะผู้นำในการสร้างศรัทธา สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการบริหาร หลักทางศาสนา มีคุณธรรมและปราศจากเจตคติที่ไม่ดีต่อการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง และต้องมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาความขัดแย้งสามารถแก้ไขได้

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติและคุณภาพของสังคมไทยในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส
2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส

### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2540: 240 - 260 ) แบ่งเป็น 4 ด้าน
  - 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
  - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
  - 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
  - 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
2. การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540 : 104 -105) มี 5 แบบ คือ
  - 2.1 การเอาชนะ (Competition)
  - 2.2 การยอมให้ (Accommodation)
  - 2.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
  - 2.4 การร่วมมือ (Collaboration)
  - 2.5 การประนีประนอม (Compromising)

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

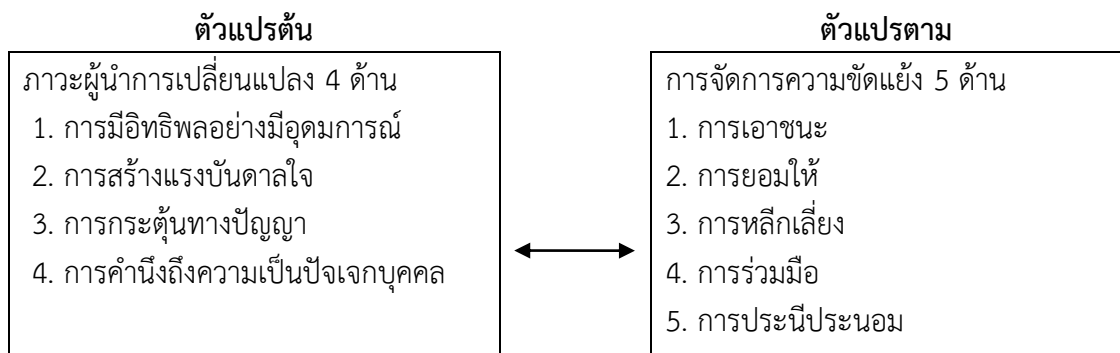
1. ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการจัดการความขัดแย้งและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เป็นแนวทางให้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาสสามารถกำหนดนโยบายและวางแผนในการพัฒนาผู้บริหาร เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาได้ตรงจุดยิ่งขึ้น

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการจัดการหรือการทำงานในด้านต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาโดยการกระตุ้นจูงใจและเปลี่ยนแปลงให้ครูและบุคลากรได้เห็นคุณค่าของงาน โดยให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจและให้การช่วยเหลือ ให้คำชี้แนะ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและเปิดโอกาสในการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งยังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น มีความตระหนักในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2540: 240 - 260)

การจัดการความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการจัดการความขัดแย้งให้สิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้ 1) การเอาชนะ 2) การยอมให้ 3) การหลีกเลี่ยง 4) การร่วมมือ 5) การประนีประนอม (Thomas.1987: 104-107)

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ปีการศึกษา 2560 ในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 594 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 234 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปเคร์จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-608) โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	7	106	42
ขนาดกลาง	7	219	86
ขนาดใหญ่	3	270	106
รวม	17	595	234

## เครื่องมือการวิจัย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Individualized Consideration ประกอบด้วย 39 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงนำหนัก ดังนี้

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง 1) การเอาชนะ 2) การยอมให้ 3) การหลีกเลี่ยง 4) การร่วมมือ และ 5) การประนีประนอม ประกอบด้วย 29 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงนำหนัก ดังนี้

## วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือรับรองและแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามให้ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ใน



โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน

3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง ซึ่งส่งแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 234 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน 225 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.15

4. ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

#### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

#### ผลการวิจัย

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	93	41.33
หญิง	132	58.67
รวม	225	100.00
2. อายุ		
20 – 30 ปี	35	15.56
31 – 40 ปี	110	48.89
41 – 50 ปี	45	20.00
51 ปีขึ้นไป	35	15.56
รวม	225	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	192	85.33
สูงกว่าปริญญาตรี	33	14.67
รวม	225	100.00
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	53	22.56
5 – 10 ปี	98	43.56
มากกว่า 10 ปี	74	32.89
รวม	225	100.00
5. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	42	18.67





ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดกลาง	82	43.56
ขนาดใหญ่	101	32.89
รวม	225	100.00

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 41.33 เพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 58.67 มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.56 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 48.89 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.56 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 85.33 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.56 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็น ร้อยละ 43.56 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 32.89 ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 18.67 ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 43.56 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 42.89

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมและรายข้อ

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n = 225		ระดับ
		$\bar{x}$	S.D.	
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.4467	0.6508	ปานกลาง
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	3.7844	0.7419	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา	3.8778	0.6543	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.6689	0.6062	มาก
	รวม	3.4133	0.7136	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.4133$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.8778$ ) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.4467$ )

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาสโดยภาพรวมและรายด้าน

ที่	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร	n = 225		ระดับ
		$\bar{x}$	S.D.	
1	การเอาชนะ	3.7933	0.6219	มาก
2	การยอมให้	3.5267	0.6524	มาก
3	การหลีกเลี่ยง	3.3444	0.5612	ปานกลาง
4	การร่วมมือ	3.6978	0.5823	มาก
5	การประนีประนอม	3.6889	0.6622	มาก
รวม		3.7844	0.6207	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.7844$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.7933$ ) และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{x} = 3.3444$ )

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การจัดการความขัดแย้ง					ภาพรวม
	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>5</sub>	
A <sub>1</sub>	-.259**	.353**	.093	.181**	.257**	.046
A <sub>2</sub>	.159*	.549**	.273**	.556**	.608**	.442**
A <sub>3</sub>	.102	.633**	.304**	.494**	.649**	.446**
A <sub>4</sub>	.059	.704**	.216**	.554**	.699**	.486**
ภาพรวม	-.282**	.437**	.150*	.205**	.290**	.026

จากตารางที่ 5 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาสมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย ( $r = .026$ )





## สรุปผล

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านการ กระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยข้อผู้บริหารผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อผู้บริหาร เป็นผู้กล้าตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส มีการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย ข้อผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูตระหนักในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของครู มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยข้อผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อ ข้อผู้บริหารจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ในภาพรวมใน ระดับมาก โดยข้อผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ข้อผู้บริหารเอาใจใส่ครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการเอาชนะ มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุป ผลได้ดังนี้

2.1 การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการเอาชนะ พบว่า ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความคิดตนเองในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารมุ่งเน้น งานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการยอมให้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อผู้บริหาร ยอมปฏิบัติตามผู้อื่นถ้าเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อผู้บริหารพยายามไม่ทำร้าย ความรู้สึกของครู มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย ข้อผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง และข้อ



ผู้บริหารมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนในการการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน และข้อผู้บริหารไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.4 การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการร่วมมือ พบว่า ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารให้ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารประสานความต้องการของครูให้เข้ากับความต้องการของตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.5 การจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส ด้านการประนีประนอม พบว่า ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพที่ดีของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งของแต่ละฝ่าย เพื่อให้เกิดความพอใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมไม่สัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในระดับน้อยทุกด้าน

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบัลดาลใจกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบัลดาลใจมีความสัมพันธ์กับการยอมให้ในระดับสูง ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางสติปัญญากับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับการหลีกเลี่ยงในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในจังหวัดนราธิวาส โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏว่า



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับการร่วมมือในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานต่ำ

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ใช้อิทธิพลในการบริหารสถานศึกษา แต่ปฏิบัติตนในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมเกียรติ บาลลา (2554 : 25-31) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถของผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นของพวกเขานในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินความสนใจของเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสิ่งแห่งตน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจหน้าที่การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำโดยไม่ได้เน้นการใช้อิทธิพลในการบริหารจัดการ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารควรตระหนักในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้ให้สูงขึ้น และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

1.3 ด้านการกระตุ้นสติปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูนำกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นให้ครูหาวิธีการที่ทันสมัยในการแก้ปัญหา สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามความสามารถของตนเองรวมถึงเปิดโอกาสให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างอิสระ

1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม มีการทำงานร่วมกันลดการขัดแย้งซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารและครูมีความพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถของครูในแต่ละคนส่งผลให้ครูมีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงกระตุ้นจุดเด่นของตนเองโดยมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมยุรี สนิทกุล (2557 : 100 ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ



สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการเอาชนะอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านการยอมให้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านความร่วมมือ ตามลำดับ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจ แก้วการ (2555 : 73) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของมานพ ทองคำ (2559 : 62-63) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านการเอาชนะ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในในความคิดของตนเองในการแก้ปัญหา มีการตัดสินใจเร่งด่วนในการแก้ปัญหา เชื่อว่าความคิดของตนเองเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และมีการใช้อำนาจตามตำแหน่งขจัดปัญหา

2.2 ด้านการยอมให้ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดความปรองดองมากกว่าทำให้เกิดความขัดแย้ง

2.3 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารมักวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง และผู้บริหารพยายามไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2.4 ด้านความร่วมมือ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกมาร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจกับบุคลากรส่วนใหญ่แม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม

2.5 ด้านประนีประนอม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 15 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ชักจูงให้แต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองโดยพบกันคนละครึ่งทาง และหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับน้อยหรืออาจจะไม่ได้ใช้อิทธิพลในการแก้ปัญหา จึงทำให้มีความสัมพันธ์ในด้านลบ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย โดยมีความสัมพันธ์กับด้านการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ



บริบทในพื้นที่ของสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การปกครองพิเศษ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในส่วนใหญ่

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งมีการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญในการมอบหมายภารกิจหรือหน้าที่รับผิดชอบตามความสามารถของครูในสถานศึกษาอย่างแท้จริง

3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญากับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานที่มีวิธีการบริหารที่แตกต่างการกันอาจจะเป็นเพราะบริบทของพื้นที่ที่แตกต่างกัน สิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน จึงส่งผลให้การบริหารจัดการต่างกัน

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางสติปัญญา มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการแก้ความขัดแย้งที่ต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่และสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษามีเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการด้านนี้ให้มาก เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงการบริหารด้านนี้และควรหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาเพื่อการเอาชนะเพราะจะทำให้การบริหารจัดการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่หลากหลายเพราะแต่ละกรณีพิพาทความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องกับและเหมาะสมกับโรงเรียนแลพื้นที่ของโรงเรียน





1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารทราบว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้เหมาะสมในการจัดการความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับด้านการใช้อำนาจการบริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร อื่น ๆ เช่น สถานศึกษาเอกชน โรงพยาบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

- ชไมพร พรหมจินดา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, นครพนม : มหาวิทยาลัยนครพนม.
- รัตกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง. การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อแกรมมี.
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มยุรี สนิทกุล. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เบญจ แก้วการ (2555) . *การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต . ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- มานพ ทองคำ (2559). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา* มัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์