

## กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

### DEFENSE MECHANISMS OF SCHOOL ADMINISTRATOR

โมไณย อภิศักดิ์มนตรี ( Monai Apisakmotri )\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบกลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อทราบลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 3) เพื่อยืนยันลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 100 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน รวม 100 คน และรองผู้อำนวยการ 4 คน รวม 400 คน รวมทั้งสิ้น 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ฐานนิยม (mode) และการทดสอบ ไค-สแควร์ (Chi-Square test) และ Kendall coefficient of concordance

ผลการวิจัย พบว่า 1. มีกลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 กลวิธาน ทางผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกลวิธานจำนวน 20 กลวิธาน ดังนี้ 1) การเก็บกด (Repression) 2) การบิดเบือนความจริง (Rationalization) 3) การชดทอดผู้อื่น (Projection) 4) การเคลื่อนย้าย (Displacement) 5) การทำปฏิกิริยาตรงข้าม (Reaction Formation) 6) การถดถอย (Regression) 7) การแยกตัวเองตามลำพัง (Isolation) 8) การฝันเฟื่อง (Fantasy) 9) การทดเทิด (Sublimation) 10) การเลียนแบบ (Identification) 11) การปลดเปลื้อง (Undoing) 12) การคาดการณ์ (Anticipation) 13) การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) 14) อารมณ์ขัน (Humor) 15) การกดระงับ (Suppression) 16) การใช้เขาวานปัญญา (Intellectualization) 17) การชดเชย (Compensation) 18) การปฏิเสธ (Denial) 19) การแสดงออกด้วยการกระทำ (Acting out) 20) ความก้าวร้าวโดยอ้อม (Passive aggressive) 2. ลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า กลวิธานที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ กลวิธานที่ 13 การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) ยกเว้นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้อที่ 3 ด้าน จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล กลวิธานที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ กลวิธานที่ 12 การคาดการณ์ (Anticipation) และ 3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันความเหมาะสมของผลการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และ

\* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: monai5132@gmail.com

ผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาให้ความเห็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะ โดยมีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือเห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยม

คำสำคัญ: กลวิธีในการป้องกันตัว, ผู้บริหารสถานศึกษา, มาตรฐานตำแหน่ง

## Abstract

The purposes of this research were 1. to know the Defense Mechanisms of School Administrators 2. to know the characteristics of the Defense Mechanisms of School Administrators following by Standards for Headmaster 3. to confirm the characteristics of the Defense Mechanisms of School Administrators following by Standards for Headmaster. The samples consisted of 100 schools in the secondary educational service area office. The respondents were a school director totally 100 people and all of 4 deputy directors totally 400 people, totally 500 people. The research instruments were the structured interview and the survey form. The statistics used for analyzing the data were frequency, percentage, mode, Chi-Square test, Kendall coefficient of concordance.

The results of this research found that :

1. There were 20 Defense Mechanisms included 1) Repression 2) Rationalization 3) Projection 4) Displacement 5) Reaction Formation 6) Regression 7) Isolation 8) Fantasy 9) Sublimation 10) Identification 11) Undoing 12) Anticipation 13) Altruism 14) Humor 15) Suppression 16) Intellectualization 17) Compensation 18) Denial 19) Acting out 20) Passive aggressive

2. The characteristics of the Defense Mechanisms of School Administrators following by Standards for Headmaster found that; the most chosen Defense Mechanism was 13<sup>th</sup> Defense Mechanism (Altruism), excepted the 3<sup>rd</sup> of the standard preparation and curriculum development. The process of learning to develop innovative media and technology in education, supervision and performance evaluation; the most chosen Defense Mechanism was 12<sup>th</sup> (Anticipation).

3. The data analysis from confirmed suitability of this research and the results data analysis from verified by experts that given the appropriate feasibility accuracy utilization, suggestions were correlative with the results of the researcher presentation. These data can be used as background information to develop and promote the quality of management schools.

KEY WORD: Defense Mechanisms, of School Administrators, Standards for Headmaster

## บทนำ

โลกในยุคโลกาภิวัตน์ ได้นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่คนไทยและสังคมไทยมากยิ่งขึ้น ขึ้นได้ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัย ส่งผลให้วิถีชีวิตของบุคคลและสังคมเปลี่ยนไปสภาพสังคมปัจจุบันทุกชีวิตต้องเผชิญปัญหามากมาย แก่ปัญหานี้เสรีก็มีปัญหาอื่นๆ เข้ามาให้ขบคิด มากมาย บางคนก็ค่อยๆ สะสางปัญหาไปที่ละส่วน แต่บางคนยิ่งแก่ปัญหาที่ยิ่งพันตัว ดูวุ่นวายไปหมด และก็มีอีกหลายชีวิตที่ใช้วิธีแก้ปัญหาโดยการหันหลังให้กับความจริงและทำที่สุดก็ย้ายตัวเองไปอยู่สถานที่ใหม่ ในโลกนี้ไม่มีใครที่ไม่มีปัญหาเพียงแต่ว่าเมื่อเกิดปัญหาแล้วตัวเรามีพลังใจ มีแรงกายที่จะคิดแก้ไขหรือไม่ ถ้ามีพลังที่จะแก้ไขปัญหาก็จะชนะการจะชนะปัญหาใดๆ ได้เราต้องเป็นผู้มีสุขภาพจิตดี ยอมรับความจริง รู้และเท่าทันโลกของการเปลี่ยนแปลง

ในแง่ของความสำคัญระดับชาติ ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2529) นโยบายที่เกี่ยวกับสุขภาพจิต ซึ่งสาระสำคัญของนโยบายที่เกี่ยวกับสุขภาพจิต ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพประชากร โดยการส่งเสริมสุขภาพอนามัยทั้งทางร่างกายและจิตใจของประชากร และเร่งพัฒนาคุณภาพจิตใจของประชากรโดยระดมสรรพกำลังจากทุกหน่วยของรัฐและเอกชน ตลอดทั้งสถาบันต่าง ๆ ทางสังคม ส่วนแผนงานสุขภาพจิตในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 ดังกล่าว ได้ระบุถึง เป้าหมายของแผนงานสุขภาพจิต ขอบข่ายของงานสุขภาพจิตซึ่งเน้นทั้งในเรื่องการป้องกัน การบำบัดรักษา และการส่งเสริมสุขภาพจิต จากแผนฉบับนี้จะเห็นว่า บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้บริหาร เป็นกลุ่มบุคคลต่างๆที่สามารถจะร่วมงานหรือประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ในสังคม ทั้งนี้เพื่อจะช่วยเหลือส่งเสริมให้แต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็เด็กหรือผู้ใหญ่ได้เจริญเติบโตและสุขสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้แล้ววิชาจิตวิทยายังมุ่งหวังให้ บุคคลมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจนพัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเข้าใจพฤติกรรมต่างๆของตนเองและผู้อื่นนำความรู้ทางจิตวิทยาไปใช้แก้ปัญหาของตนเองนำความรู้ทางจิตวิทยาไปใช้ในการปรับตัว เข้ากับสังคมได้ ตระหนักถึงความสำคัญของจิตวิทยาและการนำจิตวิทยาไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพและการทำงานต่างๆ จนมาถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จะเห็นว่า “คน” นับว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดของการพัฒนาและการบริหาร เพราะเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากร รวมทั้งการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศ หน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีคนหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้วปัจจัยจะมีตามมาเอง ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียว กับวัตถุหรือสินค้าอื่นถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาและปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เพราะโรงเรียนมีหน้าที่ในทางสังคมได้แก่หน้าที่ในการให้การศึกษา ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ที่จะทำ หน้าที่ปลูกฝังให้นักเรียนเป็นพลเมืองหรือสมาชิกที่ดีของสังคมตลอดจนการจัดกิจกรรมต่างๆในโรงเรียนเพื่อเป็นการขัดเกลาสมาชิกของสังคม ปลูกฝังค่านิยมทางวัฒนธรรมและสังคมทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน คือความสำเร็จของโรงเรียน และควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้นเป็นผลสืบเนื่องจากการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโรงเรียนจนเกิดผลสำเร็จ นำพาโรงเรียนไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังกล่าวว่า “ผู้บริหารและผู้นำอาจไม่ใช่บุคคลคนเดียวก็ได้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งแบบเป็นทางการเกี่ยวกับการบริหารงานที่เป็นงานประจำ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษสูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกลและพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์กร” การบริหารงานบุคคลในองค์กรนับว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของตนเองได้ การบริหารงานในองค์กรใดก็ตามมักจะมีปัญหาหนึ่งหรือมากกว่าที่ผู้บริหารต่างประสบหลีกเลี่ยงไม่ได้ และยอมรับว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรก็คือปัญหาความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาแต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラบดีที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้ จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจ ความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในการที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมและส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องมีวิธีการหรือ มีแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง จากงานวิจัยของ โทมัส (Thomas & Ralph, 1987) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาทำงานเพื่อจัดการความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถอายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว และปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือถ้าแก้ได้ก็อาจใช้เวลาแตกต่างกัน

กลวิธานในการป้องกันตัวนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปได้ด้วยความราบรื่น เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษานั้นส่วนใหญ่นั้นมักจะโยกย้ายสถานศึกษาอยู่บ่อย จึงทำให้ผู้บริหารจะต้องไปพบเจอกับบริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างกันออกไป ทั้งด้านบุคคล สถานที่ และปริมาณนักเรียน ซึ่งบริบทที่กล่าวมาข้างต้นนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารทั้งสิ้น หากผู้บริหารขาดทักษะในการแก้ปัญหา อย่างเหมาะสมนั้นอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อกิจการต่างๆ ของโรงเรียนได้ ในทางจิตวิทยานั้น การปรับตัวนั้นเป็นกระบวนการที่บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งแวดล้อมของเขา ตลอดชีวิตบุคคลทุกคนต้องมีการปรับตัว ต้องการแก้ปัญหาเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคมซึ่งกระบวนการของใช้กลวิธานในการป้องกันตัวนั้นเป็นสภาวะทางจิตใจเมื่อมีสภาวะที่คับขัน หรือเหตุการณ์ที่บีบคั้น โดยร่างกายจะแสดงปฏิกิริยาออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น เหงื่อออก ตกใจ เหงื่อออก ส่วนสภาวะทางจิตใจนั้นมิได้ส่งผลต่อร่างกายโดยตรง แต่เป็นกระบวนการทางความรู้สึกที่ตระหนักถึงภัยอันตรายจากสถานการณ์บางอย่าง และการหาวิธีการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นตามแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิเคราะห์นั้นเรียกว่า กลวิธานในการป้องกันตัว Defense Mechanisms (จำลอง ดิษยวณิช และพริ้มเพรา ดิษยวณิช, 2545).

ซึ่งในแง่ทฤษฎีแล้ว วิธีแก้ปัญหาหรือวิธีการปรับตัวของคนเรา ควรจะเป็นหนทางที่จะนำไปสู่ผลดี ในด้านต่างๆ นับตั้งแต่เข้าสู่สร้างสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่น ส่งเสริมสุขภาพจิต และช่วยอำนวยความสะดวก ประโยชน์แก่สังคม อีกทั้งช่วยให้คนเราประสบความสำเร็จสมตามความมุ่งหมายในชีวิต แต่ตามความจริงในแง่ของการปฏิบัติแล้ว เราจะพบว่ายังไม่มีวิธีการปรับตัวแบบใดเลยที่ดีพร้อมและให้ผลสมบูรณ์เช่นนั้น

การที่คนเราใช้กลวิธานป้องกันตนในการปรับตัวต่อภาวะเคร่งเครียด ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้เป็นเรื่อง  
ที่คนปกติธรรมดาทั้งหลายใช้อยู่ในชีวิตประจำวันนี้เอง ไม่ได้แสดงถึงความผิดปกติทางจิต หรือพฤติกรรมที่  
ผิดปกติ ถ้าหากคนเราใช้กลวิธานแต่พอดี ก็เป็นเรื่องปกติธรรมดา และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแต่อย่างใด แต่กลับจะ  
เป็นคุณประโยชน์ด้วยซ้ำไปในแง่ที่ช่วยให้คนเราหาทางออกด้วยตนเองได้ในชีวิตประจำวันซึ่งเป็นการผ่อนคลาย  
ความเคร่งเครียด และช่วยทำให้อารมณ์สงบลงได้บ้าง ถึงแม้ว่าการใช้กลวิธานจะไม่ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรง  
ก็ตาม แต่มีข้อสำคัญ คือ อันตรายจะเกิดขึ้นได้เมื่อเราใช้กลวิธานบางแบบ เป็นประจำซ้ำซากในการแก้ปัญหาจน  
กลายเป็นลักษณะนิสัยประจำส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ เช่น บุคคลบางคนไม่ยอมรับว่าตนผิดเลย แต่ชอบใช้วิธี  
กล่าวโทษ และชดทอดบุคคลอื่น หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องทุกครั้งไปเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ทางออกเช่นนี้ทำให้  
บุคคลนั้นสบายใจ แต่หาวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องไม่ และลักษณะนิสัยที่อยู่ตัวเช่นนี้ยิ่งจะนำไปสู่ปัญหาที่ยากในการ  
ปรับตัวได้มากยิ่งขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลวิธานในการป้องกัน  
ตัว ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีองค์ประกอบของการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา  
ใดบ้างที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เผชิญกับสถานการณ์ ทั้งยังต้องการทราบทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้กลวิธานในการ  
ป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างไร ซึ่งในการศึกษารั้งนี้เพื่อนำ ผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการ  
พัฒนาการปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ต่อการบริหารงานในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ  
ขอคำถามการวิจัย

1. กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีอะไรบ้าง
2. ลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นอย่างไร

3. ผลการยืนยันการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาตามทฤษฎีผู้เชี่ยวชาญ เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบกลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อทราบลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐาน

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

3. เพื่อทราบผลการยืนยันลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม  
มาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

### สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยต่อไปนี้

1. กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะที่เป็นพหุวิธี

2. ลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีลักษณะที่เป็นพหุวิธี

3. ผลการยืนยันการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2,362 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตาราง ทาโร ยามาเน่ (Yamane)<sup>1</sup> ที่ค่าความเชื่อมั่น 90% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนขั้นต่ำจำนวน 100 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้วิธี ดังนี้

1. แบ่งโรงเรียนตามภาคและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 42 เขต โดยจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage stratified random sampling) ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยแบ่งประเทศไทยเป็นภาคต่างๆ 5 ภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน โดยแต่ละโรงเรียนจะมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย

### วิธีการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยโดย ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยการศึกษาวិเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารวิชาการ ต่างๆ เกี่ยวกับข้อการใช้กลวิธานในการป้องกันตนเอง รวมถึงงานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรับตัวโดยใช้กลวิธานในการป้องกันตนเอง พร้อมทั้งศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากตำราเอกสารทางวิชาการข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศการศึกษาจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่างๆ ห้องสมุดของหน่วยงาน และรายงานการประชุมการค้นคว้าข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์จากโปรแกรมต่างๆ รวมถึง

<sup>1</sup> Yamane ,T. *Statistics: An Introductory Analysis*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper and Row Publication, 1973), 727-728.

อินเตอร์เน็ตแล้วนำไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำ และความเห็นชอบในการจัดทำโครงงานวิจัย แล้วมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

## ระยะที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย จากการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ตัวแปรที่ต้องการศึกษาในกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นที่ 2** การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นที่ 1 มาพัฒนาแบบสำรวจ (survey form) แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ จากนั้นนำแบบสำรวจไปตรวจสอบคุณภาพของแบบสำรวจเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสำรวจไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.6 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสำรวจ และนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.96

**ขั้นที่ 3** การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล นำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 100 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน การรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารโดยหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าฐานนิยม (mode) สถิติ non-parametric statistic ค่า ไคสแควร์ (chi-square) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเคนดอล (kendall coefficient of concordance) เพื่อได้ลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

**ขั้นที่ 4** การยืนยันความเหมาะสมของลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้วิจัยนำร่าง ลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้มา เพิ่มความน่าเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดย ลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา มายืนยันด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ที่สร้างขึ้น สอบถามความคิดเห็น โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม

## ระยะที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ

ความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ 2 ชุด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แบบสำรวจ (survey form) เป็นข้อคำถามเชิงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยแบบสำรวจความคิดเห็นนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) วุฒิการศึกษา 4) วิทยฐานะ 5) ประสบการณ์ในการทำงาน 6) ขนาดโรงเรียน โดยลักษณะแบบสำรวจเป็นการตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 แบบสำรวจเกี่ยวกับการใช้กลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการสังเคราะห์กลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ประกอบด้วย 3 ตอน (5 ข้อ)

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษากลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามี 20 กลวิธี ดังนี้

1) การเก็บกด (Repression) 2) การบิดเบือนความจริง (Rationalization) 3) การขัดทอดผู้อื่น (Projection) 4) การเคลื่อนย้าย (Displacement) 5) การทำปฏิกิริยาตรงข้าม (Reaction Formation) 6) การถดถอย (Regression) 7) การแยกตัวเองตามลำพัง (Isolation) 8) การฝันเพื่อง (Fantasy) 9) การทดเทิด (Sublimation) 10) การเลียนแบบ (Identification) 11) การปลดปล่อย (Undoing) 12) การคาดการณ์ (Anticipation) 13) การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) 14) อารมณ์ขัน (Humor) 15) การกดระงับ (Suppression) 16) การใช้เขาวนปัญญา (Intellectualization) 17) การชดเชย (Compensation) 18) การปฏิเสธ (Denial) 19) การแสดงออกด้วยการกระทำ (Acting out) 20) ความก้าวร้าวโดยอ้อม (Passive aggressive)

2. กลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนใช้กลวิธีป้องกันตัวแบบการเห็นประโยชน์ผู้อื่นเป็นอันดับ 1 เกือบทุกประเด็นโดยผู้อำนวยการเห็นว่าควรใช้กลวิธีป้องกันตัวแบบการเห็นประโยชน์ผู้อื่น (altruism) เป็นอันดับ 1 (ร้อยละ 63.7) ในทุกมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ยกเว้นมาตรฐานตำแหน่งข้อ 3 ด้านการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดประเมินผลโดยตรง ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนใช้กลวิธีป้องกันตัวแบบการคาดการณ์ (anticipation) เป็นอันดับ 1 (ร้อยละ 35.3) ในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้กลวิธีป้องกันตัวแบบการเห็นประโยชน์ผู้อื่น (altruism) เป็นอันดับ 1 ทั้ง 14 ประเด็น

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันความเหมาะสมของผลการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณาให้ความเห็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การนำไปใช้



ประโยชน์ และข้อเสนอแนะ โดยมีความเห็นที่สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยม

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากกลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถนำมาอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาผลการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีกลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 20 กลวิธาน มาใช้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับกลวิธาน ที่ผู้วิจัยนำเสนอ และสอดคล้องกับ แนวคิด ทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารเลือกกลวิธานที่คิดว่าเหมาะสมมาใช้มาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและพัฒนาเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดคุณภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยม

2. กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า กลวิธานที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ กลวิธานที่ 13 การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) และเมื่อพิจารณาตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้ง 14 ข้อ พบว่า

ในภาพรวมผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเห็นเกี่ยวกับการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวเองตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกข้อ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้กลวิธาน ที่ 13 การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) มากที่สุด ยกเว้นมาตรฐานตำแหน่งที่ 3 ด้านจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล กลวิธานที่ถูกเลือกโดยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการมากที่สุด คือ กลวิธานที่ 12 การคาดการณ์ (Anticipation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เฟรเดอริค จอห์น เองเคิลทาร์ด (Engelhardt , 2008) ได้สำรวจสัมพันธ์ภาพของกลไกการปกป้องตนเองกับการลักษณะนิสัยจากการวาดภาพ กลไกในการปกป้องตนเอง เป็นกระบวนการทางจิตใจที่อยู่ใต้จิตสำนึกที่ป้องกันบุคคลแต่ละคนจากการเผชิญกับความวิตกกังวล ซึ่งมีผลจากการคุกคามของความเครียดที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกที่สามารถสังเกตเห็นได้ ในที่นี้คือมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยกลไกในการปกป้องตนเองมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติการณ์เพื่อดูแลรักษาทางจิตใจเพื่อให้เข้าใจถึงพลวัตรของบุคลิกภาพ, เพื่อชี้ให้เห็นถึงรูปแบบในการเลือกใช้กลวิธานในการจัดการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังค้นพบว่า กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ในลำดับต้นๆนั้นมีคำตอบที่ได้มาเหมือนเป็นการใช้กลวิธานในการตอบข้อคำถามตามสามัญสำนึกของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะผ่านประสบการณ์ต่างๆมาหรือได้รับค่านิยมทางความคิด ส่งผลให้คำตอบอาจจะไม่ได้มาจากสิ่งที่อยู่ในจิตใจที่แท้จริง โดยผู้วิจัยจะขอแสดงประเด็นสังเกต 2 ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวเองตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1-3 ลำดับแรก จะมีคำตอบที่ไปในทิศทางเดียวกันโดยผู้บริหารสถานศึกษาให้คำตอบกลวิธานที่ 13 การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism), กลวิธานที่ 12 การคาดการณ์ (Anticipation), กลวิธานที่ 16 การใช้เขาวานปัญญา (Intellectualization), กลวิธานที่ 14 อารมณ์ขัน (Humor) ตามลำดับ ซึ่งกลวิธานทั้งหมดนี้เป็นกลวิธานเชิงบวกทั้งสิ้น หากพิจารณาในประเด็นนี้จะแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีมุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้กลวิธานในการปรับตัวตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเชิงบวก หากผู้บริหารมีความคิดเชิงบวกย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางที่ดีและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักบริหารของ Henri, (1930) คือ Subordination of individual (หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม) โดยผู้บริหารต้องมองเห็นถึงประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร หรือ ผู้เรียน มาเป็นลำดับแรก ตรงกับกลวิธานที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกเป็นลำดับแรก คือ กลวิธานที่ 13 การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism)

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวเองตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ลำดับที่ 4 เริ่มมีความหลากหลายของคำตอบ ได้แก่ กลวิธานที่ 10 การเลียนแบบ (Identification), กลวิธานที่ 8 การฝันเพื่อง (Fantasy), กลวิธานที่ 9 การทดเทิด (Sublimation) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ จำลอง ดิษยวณิช และ พริ้มเพรา ดิษยวณิช, (2545) ที่ว่า การเลียนแบบ กลวิธานแบบนี้มีผลดีสำหรับผู้ใหญ่ และการฝันเพื่อง โดยปกติแล้ว และไม่ก่อให้เกิดโทษอะไร トラバไตที่ผู้ฝันเพื่องยังแยกได้ว่าสิ่งไหนคือความจริง สิ่งไหนคือความฝัน ที่จริงการฝันเพื่องนี้มักจะคลเคล้าปะปนกับกลวิธานในการปรับตัวแบบอื่นๆ สำหรับผู้ที่ปรับตัวดี ส่วนการทดเทิดเป็นการการทดเทิดเป็นกลวิธานแบบหนึ่งในลักษณะที่ประนีประนอมกับสถานการณ์ ด้วยการแปลงรูปอารมณ์ และพฤติกรรมที่โทษมาสู่คุณประโยชน์ เท่ากับเป็นการเปลี่ยนแรงจูงใจที่สังคมไม่ยอมรับมาสู่พฤติกรรมที่สังคมยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำได้เพียงลำพัง แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนแตกต่างกันทั้งสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาแล้วจะพบว่า ในการบริหารจัดการตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้ง 14 ข้อ นั้น คือ งานทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษา ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือกิจการนักเรียน และฝ่ายงานทั่วไป ซึ่งในการบริหารจัดการผู้บริหารควรคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างกันด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันความเหมาะสมของผลการวิจัย

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาให้ความเห็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะ โดยมีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ เห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อกำหนดนโยบาย และเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการปรับตัวและการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะ

1. นำผลการวิจัยจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายต่อหน่วยงานทางการศึกษา ในด้านการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการใช้กลวิธีแบบการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น มากกว่าร้อยละ 60
2. ทำวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม ศึกษากลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อจะได้ทราบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเลือกใช้กลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรให้ค่าน้ำหนักความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วคำนวณสหสัมพันธ์ด้วยสถิติพาราเมตริกกำกับ

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี,สำนักงาน. (2529).

**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2525-25429).** กรุงเทพฯ: สำนักงานสำนักนายกรัฐมนตรี.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงาน. (2544). **แผนพัฒนา**

**เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2545-2554).** กรุงเทพฯ : สำนักงานสำนักนายกรัฐมนตรี.

จำลอง ดิษยวณิช และพริ้มเพรา ดิษยวณิช.(2545). **ความเครียด ความวิตกกังวล และสุขภาพ.** เชียงใหม่ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เชียงใหม่โรงพิมพ์แสงศิลป์.

นิภา นิธยาน. (2530). **การปรับตัวและบุคลิกภาพ จิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต.** พิมพ์ครั้งที่1 กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ภิญโญ สารธ.(2536). **หลักการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

วิโรจน์ สารัตนะ.(2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.

#### ภาษาต่างประเทศ

Henri, F.(1930). **Industrial and General Administration.** New York : Mc-Grew Hill.

Engelhardt, F.J.( 2008). “Exploring the Relationship Between Defense

Mechanisms and Drawing Characteristics : A Pilot Study”. Master of Arts in Art Therapy Drexel University.

Thomas, K. W. and Ralph H. K, **Thomas – kalian.**( 1987). **conflict mode interest.**

New York: X/COM Incorporated.

Yamane ,T. Statistics: An Introductory Analysis, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper and Row Publication, 1973), 727-728.