

ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษากรุงเทพมหานคร

THE LEADERSHIP STYLE AND CONFLICT MANAGEMENT
OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE, BANGKOK



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**THE LEADERSHIP STYLE AND CONFLICT MANAGEMENT
OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE, BANGKOK**



NETSAI WONGUPARAJ

**มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF
PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION**

GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT

SRIPATUM UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2012

COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร
THE LEADERSHIP STYLE AND CONFLICT
MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA, BANGKOK

นักศึกษา

เนตรทราย วงศ์อุปราช รหัสประจำตัว 5025444

หลักสูตร

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ดร.วราภรณ์ ไทโยมา)

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน)

.....กรรมการ
(ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อัน)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์เรื่อง	ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษา
นักศึกษา	เนตรทราย วงศ์อุปราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล3) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร4) เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล และ5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 จำนวน 92 โรงเรียน จำนวน 240 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม 1 ฉบับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและการจัดการความขัดแย้งของโทมัสและคิล Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.997 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ANOVA และ Pearson's product-moment correlation coefficient

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันตาม อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และวุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันตาม วุฒิการศึกษาตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงและรายได้ต่อเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตำแหน่งวิทยฐานะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น เพศ และประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน

3. การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง

4. เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แตกต่างกันตาม เพศ การสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันตามรายได้ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแตกต่างกันตามตำแหน่งวิทยฐานะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแตกต่างกันตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแตกต่างกันตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันตาม รายได้ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันตาม ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงตำแหน่งวิทยฐานะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้แตกต่างกันตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันตาม การสมรส ประสบการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น อายุ ไม่แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

TITLE	THE LEADERSHIP STYLE AND CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA, BANGKOK
KEYWORD	LEADERSHIP STYLE, CONFLICT MANAGEMENT, SCHOOL ADMINISTRATORS
STUDENT	NETSAI WONGUPARAJ
ADVISOR	DR.SIRINTHORN SINJINDAWONG
LEVEL OF STUDY	DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR	2012

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, 2) to compare the leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, being divided as individual statuses 3) to study the conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, 4) to compare the conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, being divided as individual statuses and 5) to study the relation of leadership to the conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis. The sampling groups were selected 240 administrators and deputy directors of 92 schools under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, Academic Year 2012. Muti-Stage Random Sampling has been made. The instruments were used in the research that questionnaire of leadership according to the line of Bass, idea and Avolio and the conflict management of school administrators and the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. In data analysis, statistics, percentage, mean, standard deviation, t-test, ANOVA and correlation have been used.

The result of the research has been found that

1. The leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, overall, is at the high level. Being considered as aspects, it has been found that it is at the high level with ordering the mean from high to low as follows; the transactional leadership, the transformational leadership. For the laissez-fair leadership, it is at the middle level

2. On comparing the leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, transformational leadership is differentiated as age, marital status, actual work position with statistical significance at the level .05, and educational, academic standing and income per a month with statistical significance at the level .01. Transactional leadership is differentiated as educational actual work position, age, and income per a month with statistical significance at the level .05, and academic standing with statistical significance at the level .01. The laissez-fair leadership is differentiated as marital status, educational, actual work position age, academic standing, and income per a month with statistical significance at the level .01. except, gender and experience do not differ.

3. The conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis is at the middle level.

4. On compare the conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis. The conflict management of competition is differentiated as gender, marital status, educational, actual work position, academic standing with statistical significance at the level .01. and income per a month with statistical significance at the level .05. The conflict management of Collaboration is differentiated as academic standing with statistical significance at the level .01., and actual work position with statistical significance at the level .05. The conflict management of Avoiding is differentiated as actual work position, academic standing with statistical significance at the level .01. The conflict management of Accommodation is differentiated as actual work position with statistical significance at the level .01, and marital status, experience with statistical significance at the level .05. except, age do not differ.

5. The leadership and the conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Metropolis, overall, are related to each other with statistical significance at level .05

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณหลายท่าน โดยเฉพาะดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมวงศ์ วัจนสุนทร ดร.วราภรณ์ ไทยมารองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงคุณภาพของวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี เข้มกสิกร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา นายโรจนะ กฤษเจริญ ผู้ช่วยเชี่ยวชาญด้านประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการ อาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ นายอุดม พรหมพันธ์ใจ ผู้ช่วยเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ การศึกษา ปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ดร.เกษม สดงาม ผู้ช่วยเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ นายสนธิ เข้มเกษร ผู้อำนวยการสำนัก เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมเขต 1 เขต 2 และ เขต 3 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงผู้บริหารโรงเรียนทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ และที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้วิจัยคือครอบครัวที่ให้อำนาจใจมาตลอด จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณมารดา ผู้เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ และขอน้อมบูชาท่านบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ด้วยความรักและเมตตา

เนตรทราย วงศ์อุปราช

สิงหาคม 2556

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XII
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ขอบเขตของเนื้อหา.....	6
นิยามศัพท์.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
ความหมายภาวะผู้นำ.....	13
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	14
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	15
แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	28
แนวคิดบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา.....	33
ความหมายของผู้บริหาร/ผู้บริหารสถานศึกษา.....	33
ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	33
หลักการบริหารสถานศึกษา.....	42
เทคนิคการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา.....	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	43
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	44
	ความหมายของความขัดแย้ง.....	44
	ประเภทของความขัดแย้ง.....	45
	สาเหตุแห่งความขัดแย้ง.....	50
	แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	53
	กระบวนการความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง.....	56
	บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้ง.....	68
	ความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์การ.....	71
	ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง.....	74
	พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง.....	79
	การจำแนกแบบของพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง.....	81
	แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง.....	83
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	94
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	108
	ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย.....	108
	ระเบียบวิธีวิจัย	109
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	110
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	111
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	113
	การสร้างและหาคุนภาพของเครื่องมือ	114
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	115
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	115

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	121
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	122
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา.....	124
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล.....	131
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555.....	141
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล.....	143
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร.....	157
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	159
สรุปผลการวิจัย.....	160
การอภิปรายผล.....	163
ข้อเสนอแนะ.....	168
บรรณานุกรม.....	170
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	179
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	180
ภาคผนวก ค หนังสือผู้เชี่ยวชาญ.....	191
ภาคผนวก ง รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือ.....	196
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	197
ประวัติผู้วิจัย.....	201

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
2 สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
3 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน.....	55
4 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของนักวิชาการ.....	86
5 สรุปแนวคิดและทฤษฎีของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	92
6 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้.....	111
7 แสดงรายละเอียดการตรวจให้คะแนนตามแบบของThomas and Kilmann.....	118
8 เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบของ Thomas and Kilmann.....	119
9 สถานภาพส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติจริง ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน.....	122
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555.....	124
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555.....	125
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555.....	128
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555.....	130
14 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพเพศ.....	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพอายุ.....	132
16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจำแนกตาม สถานภาพอายุ.....	133
17 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	134
18 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	135
19 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง.....	136
20 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ.....	137
21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามวิทยฐานะ.....	138
22 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	139
23 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	140
24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	141
25 จำนวนและร้อยละของระดับการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง.....	142
26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครจำแนกตามเพศ.....	143
27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	144

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	145
29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	146
30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง.....	147
31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ.....	148
32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายชื่อของการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ.....	149
33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	150
34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	151
35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายชื่อของการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ.....	152
36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์.....	153
37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	154
38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายชื่อของการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	155
39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายชื่อของการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของผู้บริหารจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	156
40 ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร...	157

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	11
2 อัตราส่วนที่แตกต่างกันของทักษะทั้ง 3 ของผู้บริหารแต่ละระดับ.....	43
3 ความขัดแย้งแบบแข่งขันและความขัดแย้งแบบร่วมมือ.....	49
4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Alan Filley.....	57
5 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Keneth Thomas.....	61
6 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robins.....	62
7 สถานการณ์ 4 แบบ ในการบริหารความขัดแย้งของ Deutsch Morton.....	65
8 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้งของ Carl A.Anderson.....	66
9 แบบการบริหารความขัดแย้งของ Everard and Morriis.....	67
10 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์กร.....	72
11 สมมติฐาน 3 ประการของมนุษย์ต่อความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม.....	80
12 แบบของพฤติกรรมของบุคคลที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	82

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันเป็นยุคที่ต้องแข่งขันตลอดเวลาทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม การปกครอง เทคโนโลยีรวมถึงด้านการศึกษา ทำให้องค์กรทุกประเภทต้องพัฒนา และปรับตัวให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้านอย่างหนึ่งก็คือ จากภาวะดังกล่าวทำให้ สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการปฏิรูปในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิรูประบบการศึกษา ระบบราชการ และอื่นๆ กลไกที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาคือการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ การบริหารที่มีคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน แต่การบริหารที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นสิ่งสำคัญ คือทักษะและภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหาร องค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ เกิดขึ้นเสมอ นักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติมากกว่าผู้บริหารธรรมดาที่เก่ง บริหารงานหรือจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่จะต้องพัฒนาตนเอง ให้เป็นนักบริหารสู่อันดับ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการ สร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร สามารถใช้ศิลป์ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสร้างสภาวะแวดล้อม สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือกันสร้างประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่

กระบวนการที่ผู้บริหารสามารถทำให้อุทิศหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม เป้าหมายคือ ภาวะผู้นำ(Leadership) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่ จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาของกลุ่ม ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ได้รับการยอมรับ จากบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานมีการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่สนับสนุนในทุกส่วน ราชการทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำอีกประการ หนึ่งที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ดังกล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการศึกษาของ บาส(Bass,1985 : 85-87) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional leadership) และภาวะผู้นำตามสบาย(Laissez-fair leadership) การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลดีที่สุด ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีประสิทธิผลรองลงมา ส่วนภาวะผู้นำตามสบายมีประสิทธิผลน้อยที่สุดและยุค (Yulk, 1998: 20) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้นและจะช่วยให้ใจเอนใจต่างๆ ในการบริหารลดลงทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว

การบริหารงานใดๆ ก็ตามควรมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาอย่างยิ่งสำหรับองค์กรของตนเองแต่ความจริงในทางปฏิบัติแล้วผลสำเร็จของการบริหารงานจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ ทั้งนี้อาจมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเนื่องจากความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้นจะเห็นว่า หากต่างหน่วยงานต่างองค์กรมีการปฏิรูปในการปฏิรูปลนั้นแน่นอนจะต้องมีบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทัน ก็ต้องเกิดปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

การปฏิรูปการศึกษาของไทยได้แบ่งการบริหารออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนหรือสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมาก แต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันไปทั้งตามสภาพพื้นที่ จำนวนบุคลากร และเนื่องจากมีความแตกต่างกันในด้านสภาพความคิด ค่านิยมและธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นในด้านความถี่ และความรุนแรงไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในโรงเรียน หรือความขัดแย้งของบุคคลระหว่าง โรงเรียนรวมทั้งชุมชน หน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การจัดการความขัดแย้งถือเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใคร จะต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบ หรือไม่ชอบ ซึ่งหากผู้บริหารสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีแล้วย่อมมั่นใจได้ว่างานที่ทำจะประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆของผู้บริหารส่วนใหญ่จะแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัวและปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือถ้าได้ก็อาจจะใช้เวลาต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแต่ละคน การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาจึงเกิดปัญหาความขัดแย้งในด้านต่างๆ ตามมา ด้านครูก็เกิดความขัดแย้งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล

เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2543 : 3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมักจะมีสาเหตุจากทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการ เกิดจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และเกิดจากการไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับสายบังคับบัญชา มีความขัดแย้งระหว่างครูบาอาจารย์กับผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนซบเซา มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการประณามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกจากราชการและในที่สุดเกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน

ในการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆอาจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ นักวิจัยได้ศึกษาทัศนคติของการเป็นผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900-1950 โดยประมาณ) นักวิจัยใช้วิธีแยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่า ไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงเปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาของการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ มีความพยายามที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่าง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (Situational variables) และ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970-ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยได้หันกลับมาเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปว่า ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์การ ช่วงต่อมาได้มีการตรวจสอบทบทวนใหม่ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) อะไรบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ชัดเจนถึงความสามารถของการเป็นผู้นำ ทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นถึงผลกระทบจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและต่อบทบาทของผู้นำที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ มีการศึกษาเพื่อแยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำ (Leaders) กับการเป็นผู้บริหาร (Managers) มีการพูดถึงคุณลักษณะใหม่ๆ ของผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) ว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างไร นอกจากมีวิสัยทัศน์

แล้วยังกล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่เอื้ออำนวย (Facilitate) ให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (Value the human resources) ขององค์กร ด้วยแนวคิดมุมมองภาวะผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ขึ้น ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership theory) ซึ่ง Burn, (1978) ได้เสนอแนวคิดถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership หรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ) กล่าวคือ ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนคือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง แล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กรให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นที่ไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น “ผู้บริหาร” มากกว่าความเป็น “ผู้นำ”

ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบันความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย ซึ่งเจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ เบอ์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M. Bass, 2008)

กรุงเทพมหานครเมืองหลวงของประเทศไทยนับเป็นศูนย์กลางในเรื่องต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครองและการศึกษาที่กำลังพัฒนา การศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศ การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่จะก้าวไปสู่ระดับอุดมศึกษาจึงเป็นการศึกษาพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แบ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ดังนี้

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 และ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

จากสภาพดังกล่าวภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารความขัดแย้ง มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) โดยใช้ MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) ของ Bass and Avolio (2008) เพื่อให้ทราบถึงภาวะผู้นำในการจัดการความขัดแย้งที่เป็นอยู่ขณะนี้ นำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขในทางสร้างสรรค์และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยจะเป็นข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เห็นความสำคัญของตนเองและเข้ามา มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคด้านการศึกษาให้เกิดผลดีอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์ในการวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล
3. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการวิจัย (Hypotheses)

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคลแตกต่างกัน
2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคลแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน

ขอบเขตของการวิจัย (Scope of Study)

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 119 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 450 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 92 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 240 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) จำนวน 2 ขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างของโรงเรียน และสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนจากประชากรทั้งหมด โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Simple Random Sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

2.1.1 สถานภาพส่วนบุคคล มีดังนี้

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) สถานภาพสมรส
- 4) วุฒิการศึกษา

- 5) ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง
- 6) ระดับวิทยฐานะ
- 7) ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
- 8) รายได้ต่อเดือน

2.1.2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (2008 : 114-122) ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership)

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ การจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, 2010) แบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่

- 2.2.1 แบบการเอาชนะ (Competition)
- 2.2.2 แบบการร่วมมือ (Collaboration)
- 2.2.3 แบบการประนีประนอม (Compromising)
- 2.2.4 แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 2.2.5 แบบการยอมให้ (Accommodation)

นิยามศัพท์เฉพาะ (Definition of Terms)

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตรงกันจึงนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์หรือสร้างสรรคหาคความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น มีอิทธิพลต่อความรู้สึนึกคิดและพฤติกรรมของบุคคลอื่นและมีอิทธิพลเหนือกิจกรรมในองค์การอันจะทำให้องค์การมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป ตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (2008 : 114-122) โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่

ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการหรือที่เรียกว่า “5 I’s” คือ การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ (Idealized Attributes : IA), การมีอิทธิพลจากพฤติกรรม (Idealized Behaviors : IB) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS), การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CRW), การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception)

1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน ปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วมก็เพียงเล็กน้อย

2. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร หรือสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 รวม 119 โรงเรียน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการ, รองผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มบริหารทั่วไป, รองผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาหรือโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

4. สถานภาพส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เพศ, อายุ , สถานภาพสมรส, วุฒิการศึกษา, ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง, ระดับวิทยฐานะ, ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา, รายได้ต่อเดือน

5. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร หมายถึง กลวิธีหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อคลี่คลายปัญหาขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความร่วมมือและรักษาผลประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยใช้แนวคิดตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของโทมัสและคิลแมน (Thomas and Kilmann, 2010) แบ่งออกเป็น 5 แบบ มีดังนี้

5.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งโดยยืนกรานให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจหน้าที่ที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

5.2 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยคำนึงถึงความร่วมมือและรักษาผลประโยชน์ โดยพุดตกลงร่วมกันหาทางแก้ไขความขัดแย้ง มุ่งเน้นให้เกิดความพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่น

5.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขความขัดแย้งโดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งที่คุณเองอยากได้ลงบ้างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง

5.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามี เห็นว่าเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย จึงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง และไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งโดยกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ มุ่งผู้อื่นในระดับสูง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย (Contribution to Knowledge)

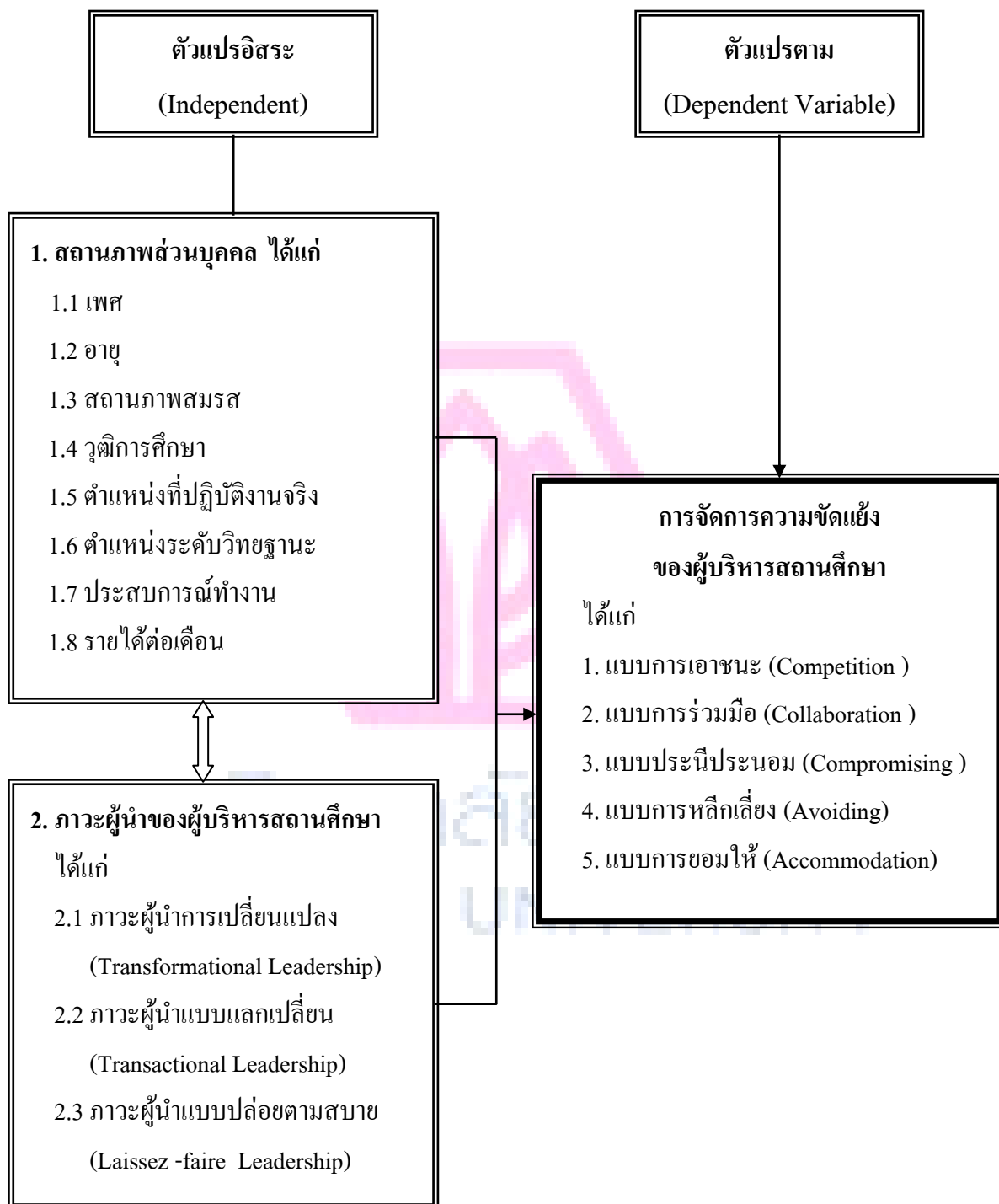
1. เพื่อทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อใช้ในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสม
2. เพื่อทราบถึงสถานภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
3. การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้นำแต่ละประเภทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้และพัฒนาทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

4. เพื่อใช้เป็นข้อมูลและเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารภายในสถานศึกษาให้สามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมแก่การพัฒนาองค์กร
5. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยและสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาประมวลองค์ความรู้ ประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกเนื้อหาสาระตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายภาวะผู้นำ
- 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.4 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.1 ความหมายของผู้บริหาร/ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 หลักการบริหารสถานศึกษา
- 2.4 เทคนิคการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.5 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

- 3.1 ความหมายของความขัดแย้ง
- 3.2 ประเภทของความขัดแย้ง
- 3.3 สาเหตุแห่งความขัดแย้ง
- 3.4 แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 3.5 กระบวนการความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง
- 3.6 บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้ง
- 3.7 ความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์กร
- 3.8 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

4. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

- 4.1 การจำแนกแบบของพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง
- 4.2 แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับภาวะผู้นำมีนักวิชาการและนักบริหารได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย สรุปได้ดังนี้

Bass (1981:14) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลอำนาจการให้กลุ่มหรือผู้ตามเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Stogdill (1981:128) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการก่อให้เกิดการเริ่มต้นและบำรุงอำนาจประโยชน์ให้เกิดผลตามความคาดหวังและปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

Hersey and Blanchard (1993:178) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Yulk (1998:47) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Dubrin (1998:2) ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Daft (1999:5) ให้ความหมายว่าเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

Fullan (2000:1) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือคำที่บ่งบอกถึงบุคคลที่เหนือกว่าธรรมดาในการทำงาน คำว่าผู้นำและภาวะผู้นำเหมือนกับมือร่ำรอบๆ คำว่าภาวะผู้นำคือกระบวนการของการไต่ล้าตามจุดมุ่งหมายที่ผู้นำสร้างขึ้นและแบ่งปันให้ผู้ตามทำตามได้

Robbins (2001:135) ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2550:1) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

ระวีงและอัสวิน เนตรโพธิ์แก้ว (2550:107) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะและมีรูปแบบที่ค่อนข้างจะพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือเหนือกลุ่มตามสถานการณ์และโอกาสที่เอื้ออำนวยขณะเดียวกันก็เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552:20) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการ เพื่อนำองค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ฉัฐฐานิตา ทัพพิรา (2553: 20) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

องค์การจะไม่สามารถปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้ถ้าผู้บริหารขาดภาวะผู้นำเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งต่อการบริหารองค์การ หากผู้บริหารไม่สามารถใช้ทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งไม่สามารถกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์การแม้ว่าผู้นำจะเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย แต่ความเป็นเลิศขององค์การจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากโลกมีการแข่งขันระหว่างชาติมากขึ้นและมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์การเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่าส่งผลต่อผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงกว่า นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์การคือการเติบโตการเติบโตขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความเจริญทางเทคโนโลยีทำให้้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้นเกิดปัญหาความยากลำบากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าทั้งหมดทั้งปวงของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน องค์การต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำมืออาชีพเพื่อให้จัดการองค์การในช่วงเวลาที่วิกฤตสามารถยืนอยู่ในยุคของการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theories)

วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนจากการศึกษาประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยการศึกษาตามแนวคิด ความเชื่อตามทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วงแบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรกให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ ต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์และในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมขึ้นมากมายและทุกคนก็ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ในยุคแรกการศึกษาภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับลักษณะความเป็นผู้นำตามทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach) ที่สนใจลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพและจิตใจของผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) โดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด” ไม่สามารถสร้างได้ ผู้ที่เป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะนี้ได้ลดน้อยลงหลังจากที่ Stogdill ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940-1970 พบว่า ผลการวิจัย ดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป Vroom ได้กล่าวถึงการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ชัดเจนแน่นอนและ Reddin ได้สรุปว่าการศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังต้องทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ จากผลการวิจัยพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลตามมา

ภายใต้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยทั่วไปทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในระยะเริ่มแรกและปัจจุบันจะมุ่งที่ภาวะเป้าหมายอย่างเดียวกันคือการระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำที่สำคัญที่ถูกนำเสนอ คือ

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ
2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม
3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีการศึกษาแต่ละอย่างจะมีแนวทางที่แตกต่างกันต่อการทำความเข้าใจและการคาดคะเนความสำเร็จของการมีผู้นำ

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Traittheories)

ทฤษฎีนี้มีชื่ออีกอย่างคือทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) หมายถึงผู้นำเป็นผู้ที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are born, not made) โดยเชื่อว่าคนมีลักษณะที่เป็นของเขาเอง ธรรมชาติ เช่น สติปัญญา(Intelligence) ความซื่อตรง (Honesty) การชอบสมาคม (Sociability) ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Charisma) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความมั่นคง (Integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidences) ความยุติธรรม (Fairness) ความจงรักภักดี(Loyalty) และความไว้วางใจได้ (Dependability) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่นักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ยอมรับทฤษฎีคุณลักษณะเพราะเห็นว่าถ้าไม่ได้เกิดมาเป็นผู้นำก็สามารถจะเป็นผู้นำได้

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioraltheories)

ในระหว่างปี พ.ศ. 2493 นักพฤติกรรมศาสตร์ มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง การศึกษาเชิงพฤติกรรมประกอบด้วย

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา(University of Iowa Studies) สไตล์ความเป็นผู้นำได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี 2481 เป็นการศึกษาครั้งแรก ของผลกระทบทางการบริหาร โดย Lewin et al. จากการทดลองพบว่าได้สไตล์ความเป็นผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ความแตกต่างของสไตล์ 3 แบบนี้คือจุดของการตัดสินใจภายในกลุ่มผู้นำแบบเผด็จการ จะตัดสินใจเพื่อกลุ่มของพวกเขา และติดต่อสื่อสารการตัดสินใจไปยังสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจที่กระทบต่อกิจกรรมของพวกเขา ผู้นำแบบเสรีนิยมจะให้กลุ่มมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ จัดหาวัตถุที่จำเป็นให้และมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามเท่านั้น พฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่มต่อสไตล์ความเป็นผู้นำพบว่าสมาชิกของกลุ่มพอใจผู้นำ แต่ประชาธิปไตย มากกว่าผู้นำแบบเผด็จการและความเป็นศัตรูภายในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบเสรีนิยม จะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนอกจากนี้ประสิทธิภาพของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการหรือผู้นำแบบเสรีนิยม

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) สถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ขยายการทำวิจัยด้านความเป็นผู้นำ โดยกำหนด รูปแบบพื้นฐานของระบบความเป็นผู้นำไว้ 4 ระบบดังนี้

2.2.1 อัดตาริปไตยที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Exploitive-authoritative)

2.2.2 อัดตาริปไตยที่ใจบุญ (Benevolent-authoritative)

2.2.3 ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic)

2.2.4 ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative- democratic)

2.3 การศึกษาของโอไฮโอสเตต (Ohio State studies) พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่อธิบายโดยลูกจ้างมีสองมิติ คือ การมุ่งงานและการมุ่งคน

2.3.1 การมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งอธิบายเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการทำงาน สัมพันธภาพในการทำงานและความสำเร็จ คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานสูง หมายถึง ผู้นำที่มีการมอบหมายงานให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงานและให้ความสำคัญกับกำหนดการต่างๆ

2.3.2 ผู้นำมุ่งคน (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ในการทำงานโดยมีลักษณะให้ความไว้วางใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญกับความรูสึกของพวกเขา ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งคนสูงจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาส่วนตัว เป็นเพื่อนและให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคในระยะต่อมาค้นพบว่าผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จและมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำที่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งต่ำหรือต่ำทั้งสองด้าน

การมุ่ง	สูง	การมุ่งงานต่ำ การมุ่งคนสูง	การมุ่งงานสูง การมุ่งคนสูง	คน
	ต่ำ	การมุ่งงานต่ำ การมุ่งคนต่ำ	การมุ่งงานสูง การมุ่งคนต่ำ	
		ต่ำ	การมุ่งงาน	สูง

แผนภูมิที่ 1 แบบจำลองพฤติกรรมของผู้นำของโอไฮโอสเตต

ที่มา : Robins, (2001: 275)

การพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงปีค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีในระยะนี้ ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton

การศึกษาของ Kurt Lewin's Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออิตาธิปไตย (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้ใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานใช้เวลานานในการตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรีนิยม (Laissez-fair Leaders) ผู้นำจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความขัดข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผล

ผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้จะกระจายงานไปที่กลุ่มเพราะถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจสูง ควบคุมกลุ่มได้ดีเพราะจะมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การศึกษาของ Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยทางสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่คิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมายการควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบน

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ผู้บริหารปกครองแบบพอปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง ยอมให้การตัดสินใจบ้างแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative - Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด ใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนและยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative - Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคง ทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม บริหารแบบมีส่วนร่วมจะตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงานและพบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่า ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ Likert ยังพบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งพบว่าผู้นำแบบนี้ทำให้ผลผลิตสูงขึ้นด้วยซึ่งความสำเร็จนี้ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (people) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกันและสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตาม เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายจะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production-oriented) มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกแบบกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ มุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่มักมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จาก

การปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ มีการจัดตั้ง คณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป ประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นเพียง ผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Blake, Mouton : 115-119)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor's : Theory X and Theory Y)

Mc Gregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้น ช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยมีความเชื่อว่า Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และ Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership)

3.1 ทฤษฎีวิวัจจักรของชีวิต (Life-Cycle Theories)

Hersey and Blanchard เป็นผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership model) หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทฤษฎีวิวัจจักรชีวิต (Life Cycle Theory) ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึงภาวะที่ผู้นำจะต้องปรับสไตล์ภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องและตอบสนองกับความต้องการของผู้ตาม เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรอย่างแพร่หลายเป็นทฤษฎีนำสมัยที่ให้ความสำคัญกับผู้ตามนั่นคือผู้ตามจะเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิผลของภาวะผู้นำทั้งนี้เพราะว่าประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้ตาม ดังนั้นความสำเร็จของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการที่ผู้นำเลือกสไตล์ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมโดยต้องพิจารณาความสอดคล้องกับระดับความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นการแสดงถึงลักษณะความสามารถและความเต็มใจที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ

3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's contingency model of leadership)

Fiedler ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (A contingency theory of leadership) จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเชื่อว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้นำจำแนก เป็น 2 แบบคือ แบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task motivation) และแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ (Relationship motivation)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของ Burns นั้น Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบบารมี (charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (transactional) Bass นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่าบารมี (charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิใช่ออกมาจากความมีบารมีคือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมีนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีมีหลายคนพยายามที่จะให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่า คนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อนบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ในการเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี ค.ศ.1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คือการนำแบบเสริมสร้าง (leadership as building) เป็นการปลูกเร้า ศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน จริยธรรมและความประพฤติของผู้ตาม เป็นการแลกเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจสรุปได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการ ที่เป็นการตอบสนอง (reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- ริเริ่ม (proactive)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการวางแผนเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ครูฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงง่าย เป็น ตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง ความต้องการ ได้รับการตอบสนองแยกองค์การออก จากปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, and Leon C. Megginson, *Management Leadership in Action*, 4th ed. (New York : Horper Collins, 1996), 412.

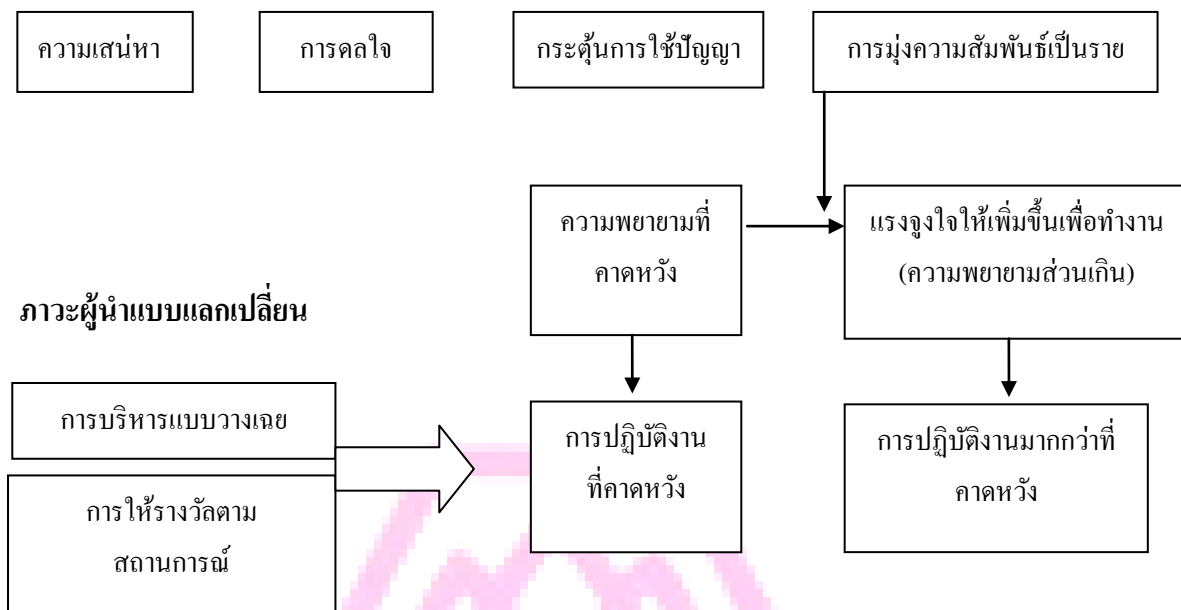
นอกจากนั้น Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำ ถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม มากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความแตกต่างกันบ้างแต่ก็มีความหมายเหมือนกันอยู่ ผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ภาวะสองแบบได้ในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน บาส (Bass) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างก็มีส่วนเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)
<p>1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายแล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน</p> <p>2. บอกได้ว่าผู้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไรเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการและความปรารถนาเหล่านั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้พยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ</p> <p>3. ให้มีการฝึกอบรมรวมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆเพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่งหรือให้ทำงานที่มีความหมาย</p>	<p>1. ยกระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2. ยกระดับความต้องการและความปลอดภัยของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัยไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มาก</p> <p>3. จรรยาโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเองให้ทำงานเพื่อหมู่คณะเพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานที่ดีขึ้น</p>

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



แผนภูมิแบบที่ 2 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากภาพส่วนประกอบนี้ จะเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

Bass & Avolio ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปร่างขึ้นโดยมีการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยภาวะเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ พหุองค์ประกอบ (multifactor leadership questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass & Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กรหลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ Bass เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 รายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมกันและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า

ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่มีผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการหรือที่เรียกว่า “5 I’s” คือการมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ (Idealized Attributes : IA), การมีอิทธิพลจากพฤติกรรม (Idealized Behaviors : IB), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) , การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS), การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ (Idealized Attributes: IA) หมายถึง การที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องมีการเลียนแบบผู้นำของเขา ทำในสิ่งที่ตนสนใจเพื่อกลุ่ม สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำเป็น จะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต แสดงความมีอำนาจและความมั่นใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

การมีอิทธิพลจากพฤติกรรม (Idealized Behaviors: IB) หมายถึง ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากพฤติกรรมที่แสดงออก

การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นว่าความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจโดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Leadership - IL) ผู้นำจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการของแต่ละบุคคลในเรื่องความสำเร็จและเติบโตโดยแสดงตนเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง การคำนึงถึงเอกบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงขององค์กรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกบุคคลคือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (needs) ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลแล้วยกระดับเขาให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักและรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ กามีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคลตามรายละเอียด ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพาดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละและรักประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่น

และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยการใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งสอนให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

นอกจากความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันศึกษา โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยและติดตามพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการ (5I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้

1.4 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

1.4.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้

สูงขึ้นไปเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษากภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและของระบบที่ดีขึ้น Yukl (1989: 21) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน ซึ่ง Bass (1989: 57) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (charisma) เช่น นักร้อง ดารา ไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอ

Tichy and Devanna (1986: 17-32) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็น ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่คิดว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะให้ได้
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงแม้ว่าเขาจะไม่อยากฟัง
3. เชื่อมมันคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้ จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life - long learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแม้มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

Harris (1989 : 10) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ติดตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไหร่ก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ขกย่อง ชมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรักดี

Bass (1985 : 5) ได้อธิบายถึงลักษณะผู้นำทั้งสองประเภท คือผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้เขาเชื่อมั่นตราบที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามต้องการ
2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม
3. ตอบสนองต่อความเป็นจำเป็นและความต้องการของผู้บังคับบัญชานานเท่าที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพบได้เมื่อผู้นำ

1. ช่วยความสนใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มอผลงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
2. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร
3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น
4. ช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง และทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

1.4.2 แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social change theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายก็ได้รับประโยชน์ตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ นั่นคือผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ Bass กล่าวว่าผู้นำแลกเปลี่ยน มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการทำงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ ซึ่ง Burns กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีอย่างคุ้มค่านั้นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยน

บางสิ่งบางอย่างกับผู้ตามคุณภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) 2) การบริหารแบบวางเฉย (management by exception) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีและสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูงใจในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การบริหารแบบวางเฉย (management by exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไขซึ่งอาจจะให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารแบบวางเฉย อาจแบ่งได้ 3 ลักษณะคือ

2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception) การบริหารแบบมี ข้อยกเว้น โดยตรงหรือเชิงรุก เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงาน ตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจ ผู้ตามที่ล้มเหลว ในการทำงาน โดยวิธีตั้งแต่เบาที่สุด จนถึงขั้นรุนแรงสุดหากผู้ตามยังไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ ผู้บริหารแบบนี้เป็นแบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ทำงานแบบเดิมๆ และหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความเสี่ยง ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ผลงานที่ได้ก็พื้นๆ ไม่สูงมากนัก

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception) ผู้บริหารแบบนี้จะคอยจนกระทั่งมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด เขาจะไม่หาความผิดพลาด คอยจนกระทั่งสิ่งต่างๆ มีปัญหาเข้าทำนองว่า “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อม”

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (laissez faire leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพผู้ตามไม่มีความพึงพอใจ ซึ่งจะมีลักษณะนี้ 1) เขาจะหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญ 2) เมื่อมีความต้องการเขาจะไม่อยู่ 3) ไม่ตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นเร่งด่วน 4) ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉียบพลัน 5) ไม่นำพาต่อการขอร้องของผู้บังคับบัญชา (Bass and Avolio 1994 : 4) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน ปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการในเรื่อง ต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้ เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง

โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วม ก็เพียงเล็กน้อย ซึ่งถ้าดูแล้วก็เหมือนกับเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยจะรับผิดชอบอะไรเลย ไม่ค่อยมีบทบาทในการควบคุมดูแล ความเป็นไปของผู้ตาม เหมือนเป็นคนที่ไม่มีความรู้หรืออุดมการณ์ในการทำงาน ไม่คำนึงหรือยึดถือหลักถือกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปเรื่อย ๆ ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น ปล่อยให้เป็นที่รับผิดชอบของผู้ตามกันเอง จะทำหน้าที่ของผู้นำก็เพียงลงนามผ่านเรื่อง เท่านั้น ดูแล้ว ไม่ผิดอะไรกับหน้าที่ไปรษณีย์

ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ การปฏิบัติงานในองค์กรจะล้มเหลว ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะ ผู้ตามขาดกำลังใจและหลักยึดในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีผลงานที่จะ สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจ ขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบปล่อยตามสบายมี ดังนี้

1. ทำงานตามอารมณ์ ปล่อยงานตามสบาย ไม่สนใจไม่เอาใจใส่ต่องานมากนัก ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ของ การทำงานให้แน่นอน
2. ไม่ใช้อิทธิพล ไม่ใช้ความพยายาม ไม่กล้าใช้หน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิก อยู่กันอย่างสบายปราศจาก การควบคุมดูแล
3. ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มหรือร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีเป็นเพียงส่วนน้อย ให้ความคิดเห็นและร่วมกิจกรรมในกลุ่มน้อยมาก
4. ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนในการทำงาน ไม่คำนึงถึงหลักหรือกฎเกณฑ์เท่าใดนัก ไม่มีและไม่สร้าง หลักเกณฑ์สำหรับการควบคุมดูแล
5. ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่ ผู้นำไม่ค่อยได้ออก ความคิดเห็นให้สมาชิกได้บ่อยนัก เว้นแต่จะถูกซักถาม
6. ปล่อยให้สมาชิกทุกคนทำงานทุกอย่างอย่างเสรี และตัดสินใจแก้ปัญหาตนเอง ใครจะทำอะไรก็ไม่ยุ่งเกี่ยว ด้วย ถ้าจะมีส่วนร่วมบ้างก็น้อยมาก
7. เป็นเพียงผู้นำที่คอยบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ให้สมาชิก
8. ไม่พยายามให้มีการประเมินผล

2. แนวคิดบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ความหมายของผู้บริหาร/ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในลักษณะเป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารและเป็นศูนย์รวมของการตัดสินใจขององค์กร ได้มีผู้วิจัยให้ความหมายไว้ ดังนี้

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งในองค์กรธุรกิจมักเรียกบุคคลนี้ว่า ผู้จัดการ (manager) แต่ในองค์กรของรัฐมักเรียกว่า ผู้บริหาร (administrator)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความหมายเฉพาะเจาะจงในเชิงสัมพันธ์กับองค์การทางการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หรือสถานศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากร วิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชนและถ้าพิจารณาในมุมมองของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจากต่างประเทศนั้น มิได้ให้คำนิยามของคำนี้โดยตรงแต่ให้คำนิยามในเชิงอุปมา อุปไมยเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาในแง่มุมต่างๆ เช่น เป็นนักการศึกษา เป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารโอกาส เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้นำทางการเรียนการสอน รวมทั้งมีการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นดัง เช่น ศิลปินเป็นสถาปนิกและผู้ตรวจการ(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน,(2555)

2.2 ความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความคิดเห็นตามรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการเพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่

เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 8)

2.2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามากโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ รวมทั้งการเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแล้วแต่สถานศึกษา ซึ่งบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษานี้ Knezevick (1973: 17-18) ได้กำหนดไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มามีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้กำหนดโครงการบริหารงานในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นสื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manger) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการการจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและโครงการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเองเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” (nerve center) ขององค์กร โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ คือ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทการเป็นผู้นำองค์กร และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคคลภายในองค์กรและบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคคลภายนอกองค์กร
3. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “นักตัดสินใจ” โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ก่อให้เกิดขึ้นในองค์กร บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์กรและบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร บทบาทของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการทางการบริหารให้ทัศนะว่าผู้บริหารในทุกระดับควรแสดงบทบาทโดยรวมไม่เลือกแสดงเฉพาะบทบาทใด

บทบาทหนึ่งแต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันจะมีจุดเน้นในการแสดงบทบาทที่ต่างกันกล่าวคือผู้บริหารในระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารในระดับสูงและระดับกลางมักจะแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ภายนอกองค์กร มากกว่าผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญยิ่งก็คือการต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงาน (integrator) ของระบบต่างๆ ขององค์กรต่างๆขององค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จลงได้ด้วยดีโดยตลอดเวลาผู้บริหารจะต้อง “จัดการ” (manage) ให้ “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพในการแปรสภาพปัจจัยต่างๆ ให้เป็นสินค้าและบริการที่ดี โดยทั้งนี้ทุกอย่างที่กำลังดำเนินไปสอดคล้องเป็นไปตามสภาพเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมต่างๆโดยมีการเสี่ยงน้อยที่สุดและมีช่องทางสำเร็จได้มากที่สุดในทุกทิศทางที่ปลอดภัยตามช่องโอกาสที่ได้วิเคราะห์ ติดตามโดยผู้บริหารตลอดเวลา ในส่วนนี้ก็คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยตรงที่จะต้องกระทำด้วยตนเองเป็นลำดับแรกและกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยการกิจของผู้บริหารคือการสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบต่างๆ ให้เหมาะสมสะดวกและง่ายที่คนผู้ปฏิบัติจะทำได้ โดยมีประสิทธิภาพการผลิตสูงซึ่งพิจารณาองภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวมก็คือ “ การประสานงาน” (coordination) หรือการประสานการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติที่เรียกได้ว่าเป็น “หน้าที่งานบริหาร” (managerial functions) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์กรพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานต่างๆ
2. การจัดองค์กร (orgazing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่เรียกกันทั่วไปว่า “The one best way”
3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือการจัดหาพัฒนาและธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุดเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์กรจากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่

2.2.3 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความหมายใหม่ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ตามขอบข่ายของกฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้องต่างๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 12-19) ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

1. จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบ
2. จัดกระบวนการเรียนรู้
3. จัดการประเมินผู้เรียน
4. จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ
5. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สถาบันต่างๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
6. พัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
7. บริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปตามที่กระทรวงกระจายอำนาจมาให้
8. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน
11. ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา
12. ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา
13. ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา
14. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
15. พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545

1. การผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อนหรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2. จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาอารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ หรือเด็ก ซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาสหรือเด็กที่มีความสามารถเป็นพิเศษให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ ด้วยรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
2. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
3. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
4. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดนิติกรรม สัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
5. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
6. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษา ตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
7. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย
8. ดำเนินงานตามที่ได้รับการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

1. ควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด
2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการและบุคลากรในสถานศึกษา
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่น หรือตราที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการการศึกษามอบหมาย
7. สั่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่ง หรือขาดคุณสมบัติพิเศษ
8. บรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ตำแหน่งครู และตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
9. สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ เนื่องจากมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความเหมาะสม หรือมีผลการประเมินทดลองราชการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
10. สั่งบรรจุข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการโดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
11. สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง
12. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
13. ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์
14. แจ่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการบรรจุ ให้ทราบถึงภาระงาน มาตรฐาน คุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการ ในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
15. ปฏิบัติตนเป็นอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
16. ส่งเสริมสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด
17. รักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ
18. เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยและดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย
19. พิจารณาอนุญาตหรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

20. แต่งตั้งคณะกรรมการการสอบสวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครอง ระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ เป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

21. สั่งให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณี 21.1) เจ็บป่วยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้โดยสม่ำเสมอ 21.2) สมักครไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ 21.3) ขาดคุณสมบัติทั่วไป 21.4) ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 21.5) ทางราชการเลิก หรือยุบตำแหน่ง 21.6) ไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่น่าพอใจของทางราชการ

22. แต่งตั้งคณะกรรมการการสอบสวนกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่า หย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติดนไม่เหมาะสมกับหน้าที่ราชการ สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการกรณีหย่อนความสามารถ ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติดนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการตามมติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

23. สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษออกจากราชการ

กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์แบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาพื้นฐาน 1) วิเคราะห์ และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา 2) วางระเบียบออกประกาศและข้อบังคับของสถานศึกษา 3) เสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป 4) แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคล เพื่อพิจารณาและเสนอความคิดเห็นหรือปฏิบัติการอย่างใดอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาหรือสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเองเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” (nerve center) ขององค์กร โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ คือ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทการเป็นผู้นำองค์กร และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ คือ

บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคคลภายในองค์กรและบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคคลภายนอกองค์กร

3. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “นักตัดสินใจ” โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้ คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ก่อให้เกิดขึ้นในองค์กร บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์กรและบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร บทบาทของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการทางการบริหารให้ทัศนะว่าผู้บริหารในทุกระดับควรแสดงบทบาทโดยรวมไม่เลือกแสดงเฉพาะบทบาทใด บทบาทหนึ่งแต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันจะมีจุดเน้นในการแสดงบทบาทที่ต่างกันกล่าวคือผู้บริหารในระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารในระดับสูงและระดับกลางมักจะแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ภายนอกองค์กรมากกว่าผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับสูงมักจะแสดงบทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญยิ่งก็คือการต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงาน(integrator) ของระบบต่างๆ ขององค์กรต่างๆ ขององค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จลงได้ด้วยดี โดยตลอดเวลาผู้บริหารจะต้อง “จัดการ” (manage) ให้ “ระบบงาน” และ “ระบบคน” ทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพในการแปรสภาพปัจจัยต่างๆ ให้เป็นสินค้าและบริการที่ดี โดยทั้งนี้ทุกอย่างที่ดำเนินไปสอดคล้องต้องเป็นไปตามสภาพเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยมีการเสี่ยงน้อยที่สุดและมีช่องทางสำเร็จได้มากที่สุด ในทิศทางที่ปลอดภัยตามช่องโอกาสที่ได้วิเคราะห์ ติดตามโดยผู้บริหารตลอดเวลา ในส่วนนี้ก็คือ “การบริหารโอกาส” ซึ่งนับเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยตรงที่จะต้องกระทำด้วยตนเองเป็นลำดับแรกและกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยภารกิจของผู้บริหารคือการสร้างประสิทธิภาพในการจัดระบบต่างๆ ให้เหมาะสมสะดวกและง่ายที่คนผู้ปฏิบัติจะทำได้ โดยมีประสิทธิภาพการผลิตสูงซึ่งพิจารณามองภาระหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาพรวมก็คือ “ การประสานงาน” (coordination) หรือการประสานการทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้เข้ากันได้ (coordination work) นั่นเอง แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะมีวิธีการปฏิบัติที่เรียกว่าเป็น “หน้าที่งานบริหาร” (managerial functions) ที่เป็นมาตรฐานที่จะต้องกระทำโดยตัวผู้บริหารเอง 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) หรือการกำหนดทิศทางองค์กรพร้อมกับเป้าหมายและแผนงานต่างๆ

2. การจัดองค์การ (orgaizing) หรือการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่เรียกกันทั่วไปว่า “The one best way”

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือการจัดหาพัฒนาและธำรงรักษาให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าสูงสุดเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานและสร้างสรรค์ความสำเร็จให้องค์การจากหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่

2.3 หลักการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหาร มี ดังนี้ 1) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะจัดงานจัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม 2) ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงาน ทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการ งานที่ทำการมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี 3) มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใดควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน ได้ดีขึ้นการทำงานที่ขาดการประเมินผลจะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546 : 9)

2.4 เทคนิคการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

เทคนิคการบริหารงานจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะจำทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่ผู้บริหารควรารู้และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 9-10) มี ดังนี้ 1) เทคนิคการบริหารงาน การบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลอย่าตัดสินใจด้วยอารมณ์และความคิดเห็นส่วนตัว ควรมีการรับฟังอีกฝ่ายหนึ่งด้วยใจเป็นธรรม 2) เทคนิคการสั่งงาน ต้องสั่งอย่างชัดเจน ให้เข้าใจง่ายถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้ ต้องระมัดระวังการใช้วาจาที่สุภาพมีมารยาทและน้ำเสียง ท่าที วาจาที่เหมาะสม 3) เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย สร้างบรรยากาศให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และควรพิจารณาว่า จะนำความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติได้หรือไม่ 4) เทคนิคในการติชม การติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน การติชมควรยึดหลักดีเพื่อก่อ และชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ ยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ 5) เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย ผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำตนให้มีระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และควรแจ่งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งต้องมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 6) เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่าง มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึงไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะทำตนให้เป็นมิตรและเป็นที่ยอมรับกับผู้บังคับบัญชา 7) เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานการเข้าร่วมงานสังคม เป็นประธานในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก 8) เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้ผู้บังคับบัญชา ส่งเสริม

ให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้บังคับบัญชา

2.5 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะของผู้บริหารเป็นแนวความคิดของ Mann (1965:68) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้านที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ด้านได้แก่

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill)
2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill)
3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

		ผู้บริหารสถานศึกษา	ทักษะทางการจัดการ
	ผู้ช่วยผู้บริหาร		ทักษะทางมนุษย์
หัวหน้ากอง, แผนก			ทักษะทางเทคนิค

ภาพประกอบที่ 2 อัตราส่วนที่แตกต่างกันของทักษะทั้ง 3 ของผู้บริหารแต่ละระดับ

ที่มา : การบริหารงานวิชาการ (หน้า 11), โดย ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546, กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

จากภาพประกอบที่ 2 อัตราส่วนที่แตกต่างกันของทักษะทั้ง 3 ของผู้บริหารแต่ละระดับ อธิบายได้ดังนี้

1. ทักษะทางการจัดการ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษาเพื่อผลิตผลและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงานการประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย์ เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่นให้ความสำคัญกับทุก

คน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรมไม่เอาเปรียบเทียบคนอื่น และชอบปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ ผู้บริหารระดับต่างๆ จะใช้แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูง ควรมีทักษะทางด้านการจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ การวางแผนงาน การจูงใจ การประสานงานต่างๆ เพื่อให้การตัดสินใจ การวางแผนงาน การจูงใจ การประสานงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการไปด้วยดี ส่วนทักษะทางด้านมนุษย์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีอยู่แล้ว เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในด้านความรู้และการทำงานในงานด้านนั้นๆ

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

3.1 ความหมายของความขัดแย้ง

การที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิดพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างเห็นว่าทัศนคติของตนเองหรือถูกต้องกว่าเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

Chung and Magginson (1981 : 252) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ระหว่างผู้ที่ไม่ลงรอยกันในเรื่องความต้องการ ความคิด ผลประโยชน์ หรือบุคคล ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบเป้าหมายที่ไม่ได้รับความพอใจ

David (1983 : 4) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจแตกต่างกัน

Pneuman and Magginson (1982 : 4-6) กล่าวว่าตราบใดที่สมาชิกภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีค่านิยม ความต้องการ พฤติกรรมและทัศนคติที่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น

Johnson and Johnson (1987 : 15) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่งหรือทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปโดยยากหรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546: 176) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ขึ้นไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังด้านทานเอาไว้อีกด้วย

สุกัญญา พรหมคุณ (2549 : 12) ได้ให้ความหมายว่า สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายซึ่งทำให้มีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งหากเป็นความขัดแย้งของบุคคลจะหมายถึงสภาวะของจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวายเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดหรือน้อยลง หากเป็นความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนไม่สามารถ

ตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้

นริศร กรุงกาญจน (2549 : 15) ได้ให้ความหมายว่าสภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิดความรู้สึกลำบากหรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า

ประภาพathy ภาสุก (2551 : 6-7) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาวะการณ์ที่คนหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้และจะเกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยต้องทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายอื่น

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวสรุปได้ว่าความขัดแย้งหมายถึงสภาวะการณ์หรือพฤติกรรมที่ทุกฝ่ายไม่พอใจที่ต้องทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยต้องทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายอื่น

3.2 ประเภทของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง สามารถแบ่งออกได้หลายประเภทหรือรูปแบบได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้โดยพิจารณาจากลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปการจำแนกประเภทของความขัดแย้งจากลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) ความขัดแย้งมีลักษณะเคลื่อนไหวไปสองทิศทางในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความตึงเครียดที่ตรงข้ามกัน ดังนั้นความขัดแย้งภายในบุคคลจึงเห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเองมาจากความกังวลที่ไม่พอใจกับทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ หรือมีความต้องการที่จะได้รับ

ความพึงพอใจด้านหนึ่ง แต่เกิดความกลัวปะปนอยู่ด้วยกับทางเลือกต่างๆที่กำลังเผชิญอยู่หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลไม่มีความแน่ใจว่า การตัดสินใจที่กำลังจะทำลงไปจะส่งผลต่อตนเองในแง่ใดบ้างสภาพการณ์เช่นนี้ส่งผลให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจและความตึงเครียดขึ้นได้ (Holt, 1990 : 627) ซึ่งหากในองค์การมีคนที่ยึดแย้งในตัวบุคคลมากๆ ย่อมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ หลายองค์การจึงมีหน่วยที่คอยให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา เพื่อคอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่พนักงาน (Gordon, 1999 : 533) ความขัดแย้งภายในบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการเท่าเทียมกัน (Approach-approach Conflict) หมายถึง กรณีที่บุคคลมีความต้องการของสองสิ่งในเวลาเดียวกัน แต่ด้วยข้อจำกัดบางประการจำเป็นต้องเลือกเพียงสิ่งเดียว 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ต้องการทั้งสองอย่าง (Avoidance-avoidance Conflict) หมายถึง การที่บุคคลไม่มีความประสงค์หรือต้องการบางสิ่งบางอย่าง แต่มีเหตุการณ์บังคับให้ต้องกระทำสิ่งนั้น จึงจำใจต้องทำ โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากความจำใจ (Approach-avoidance Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลเผชิญกับเหตุการณ์หรือทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ โดยที่เหตุการณ์ดังกล่าวมีผลทั้งบวกและผลลบในขณะเดียวกัน เช่น จำใจต้องย้ายไปรับตำแหน่งใหม่ (ยศสูงขึ้น) ในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คนมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ทั้งการกระทำและเป้าหมาย ซึ่งมักจะเกิดเมื่อบุคคลมีการรับรู้ จุดเน้นหรือสถานภาพที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเป็นการเผชิญหน้ากัน หากองค์การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีความขัดแย้งระดับนี้อาจลดลงได้ นักวิชาการของ Alexander Hamilton Institute (1983: 31-38) ได้ชี้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล 8 ประการ ได้แก่ 1) ความแตกต่างของบุคลิกภาพระหว่างบุคคล เจ้าหน้าที่ชอบทำตามระเบียบจะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่ชอบเสี่ยงและที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญ คนบางคนไม่เคยรู้จักกันมาก่อนมาพบกันครั้งแรกก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้ว บางคนก้าวร้าวและชอบระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน 2) ความแตกต่างของค่านิยม เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกัน แต่ต้องมาทำงานด้วยกัน ค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือผ่อนปรนในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 3) ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกัน เมื่อต้องมาพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักตีความตามประสบการณ์เดิมของตน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น เมื่อการรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกัน 4) ความแตกต่างของเป้าหมาย เมื่อคนมีเป้าหมายที่ต่างกันและไม่สอดคล้องกันก็เป็นเหตุให้นำไปสู่ความขัดแย้งโดยภูมิหลังที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลย่อมทำให้บุคคลมีเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกันด้วย 5) การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น เงิน วัสดุ ตำแหน่ง เป็นต้น แต่ละคนมักจะแข่งขันกันเพื่อให้ได้มา และเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรม หรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตน

ควรจะได้รับ6) การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่ควรเกี่ยวกับกันมากเท่าใดความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น ฉะนั้น องค์กรใดที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมา โอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม การรับรู้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น7) ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบการทำงานมีการกำหนดว่าตำแหน่งต่างๆ จะมีหน้าที่อะไรบ้าง และจะมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมหรือบทบาทที่จะแสดงออกมาด้วย หากผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามคาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิด แต่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร มักจะเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล 8)ความแตกต่างของสถานภาพ สถานภาพเป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร หรือจากความสำเร็จ เป็นต้น หากการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น นอกจากนั้นความแตกต่างของสถานภาพก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

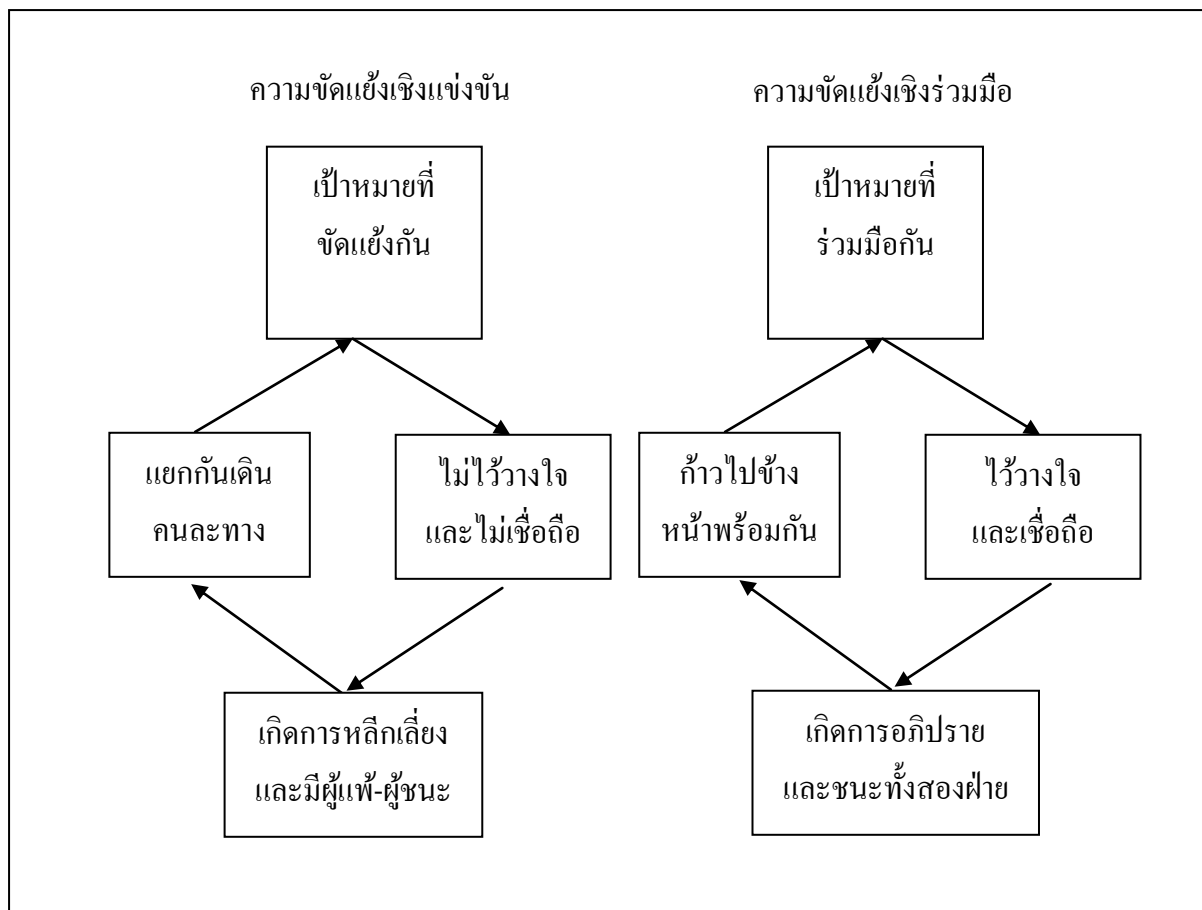
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra Group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มักจะมีพื้นฐานมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะสมาชิกมีความแตกต่างกันทำให้มีการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ แตกต่างกัน (Szilagy and Wallace, 1990: 49) ซึ่งการตอบสนองนี้อาจขัดแย้งกับสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มมักมีปัญหาคืบมา เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความขัดแย้งขึ้นมาแล้วมีความพยายามต่อต้าน โดยรวมกลุ่มกัน เพื่อแสดงความคิดเห็นหรือเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง (Holt, 1990 : 628)

4. การขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Inter Group Conflict) ในองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดตั้งกลุ่มบุคคลในรูปของการทำงานหรือทีมงาน และแต่ละกลุ่มการทำงานต่างมีจุดมุ่งหมายและมุ่งหวังในผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างกันในประเด็นผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่มนี้เองเป็นปัจจัยของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Holt, 1990 : 629) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะก่อให้เกิดผลทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม คือ ภายในกลุ่มจะก่อให้เกิดความยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในกลุ่มกลุ่มจะหันมาเน้นที่ผลงานหรือกลายเป็นกลุ่มที่เน้นงานและองค์กรเพิ่มขึ้น และจะก่อให้เกิดผู้นำกลุ่มขณะที่ระหว่างกลุ่มที่แข่งขันกันจะเกิดภาพของการมีทัศนคติทางลบต่อกัน มีการมองกันในแง่ลบ มีความเป็นปรปักษ์ต่อกัน การติดต่อระหว่างกลุ่มจะลดลงและจะไม่มีการติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มอื่นๆ (Szilagy and Wallace, 1990: 56) จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งระหว่างกลุ่มยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานภายในกลุ่มที่ดีขึ้น แต่ก็เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย ดังนั้น เพื่อผลประโยชน์สูงสุดยังต้องส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มเกิดการแข่งขันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมทั้งควบคุมความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intra Organizational Conflict) มักจะพบในองค์กรขนาดใหญ่ ความขัดแย้งภายในองค์กรเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมดุลระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กร แบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ (Gordon, 1999: 535) 1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็น

ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงาน ซึ่งมีความเห็นไม่เหมือนกันในวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีที่สุด หรือเรื่องอื่นๆ ทั้งสองฝ่ายมักจะมีแนวความคิดที่แตกต่างกันและมีทัศนคติต่อกันในทางที่ไม่เหมาะสม 2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานหรือฝ่ายงานต่างๆ ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งระดับนี้อาจเกิดขึ้นเพราะการกำหนดหน้าที่ในองค์การขาดความชัดเจน หรือเพราะบทบาทขัดกันเอง 3) ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (Line and Staff Conflict) ฝ่ายสายงานหลัก (Line) จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานและมีความกดดันในงาน มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา และมีความรับผิดชอบต่อนักงานโดยตรง ขณะที่ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (Staff) จะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก่ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ซึ่งทั้งสองหน่วยงานมักจะมีทัศนคติในทางไม่ดีต่อกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเสมอ ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างหน่วยงานที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันหรือเป็นคู่แข่งกัน เป็นความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ กฎหมายหรือการดำเนินกิจการบางอย่างไม่ตรงกัน (Holt, 1990: 630) เช่นเดียวกับการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ คือความขัดแย้งระหว่างกรมสอบสวนคดีพิเศษกับกองบังคับการปราบปรามอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เมื่อความขัดแย้งระหว่างองค์การเกิดขึ้น การแก้ปัญหาต้องใช้ระบบต่อรองระหว่างสองฝ่าย โดยต้องคำนึงถึงความยุติธรรมที่ทั้งสองฝ่ายควรได้รับด้วย ความขัดแย้งระหว่างองค์การส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การในด้านต่างๆ เช่น องค์การจะมององค์การอื่นในแง่ลบ มีความเป็นศัตรูกันมากขึ้น และมีการสื่อกันลดลง (Gordon, 1999 : 536)

นอกจากประเภทของความขัดแย้งที่ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งตั้งแต่ภายในตัวบุคคลถึงระหว่างองค์การแล้ว ความขัดแย้งแบ่งได้เป็นอีก 2 ประเภทตามลักษณะของความขัดแย้งดังแสดงในภาพประกอบที่ 2 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 3 ความขัดแย้งแบบแข่งขันและความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ที่มา : ทฤษฎีองค์การ (หน้า 779), โดย สมยศ นาวิการ, 2540, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

จากภาพประกอบที่ 3 ความขัดแย้งแบบแข่งขันและความขัดแย้งแบบร่วมมือแสดงให้เห็นว่าแบบแข่งขัน (ทำลาย) บุคคลจะมุ่งเป้าหมายที่ตรงกันข้ามไม่ไว้ใจความมุ่งหมายของแต่ละฝ่าย หลีกเลี่ยงการสนทนาอย่างเสริมสร้าง มีการมุ่งเอาแพ้-ชนะลักษณะเช่นนี้จะพบได้เสมอส่วนแบบร่วมมือ (เสริมสร้าง) จะเป็นลักษณะการเสริมแรงร่วมกันและสิ้นสุดด้วยการเสริมผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายอย่างดีที่สุด

สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งที่ได้จำแนกไว้ข้างต้นเริ่มจากความขัดแย้งจากจุดที่เล็กที่สุดคือความขัดแย้งภายในบุคคล จนไปสู่รูปแบบของความขัดแย้งในระดับองค์การต่อองค์การ นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งแบบทำลายและแบบร่วมมือความขัดแย้งในแต่ละประเภทมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ส่งผลให้ต้องมีวิธีในการยุติ ปัญหาแตกต่างกันด้วย ดังนั้น การทราบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งรูปแบบใด นับเป็นการช่วยให้สามารถหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

อย่างมีทิศทาง จึงจำเป็นต้องศึกษาสาเหตุ ลักษณะ และกระบวนการเกิดของความขัดแย้ง เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเหล่านั้นให้ถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

3.3 สาเหตุแห่งความขัดแย้ง

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเพราะการทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะได้สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องรวมทั้งหาวิธีการต่างๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดข้อขัดแย้งหรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้

ความขัดแย้งภายในบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งของบุคคล โดยมากเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย (goal mechanism) แบ่งออกเป็น 7 แบบ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่างจึงสร้างแรงขับ(drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นแต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวางอุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเองขึ้น (defense mechanism) กลไกในการป้องกันตนเองอาจเป็น 1) การก้าวร้าว 2) การถอนตัว 3) การสู้หัวชนฝา 4) การประนีประนอม ซึ่งความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายแต่เป้าหมายที่ตนปรารถนามีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกันหรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” Lewin เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ - หลีกเลียง (approach –avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่วิธีการที่บรรลุเป้าหมายมีมากกว่าหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างเป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอๆ กัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” Lewin เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่าความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ (approach – approach conflict)

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่ไม่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่างๆ ที่ตนเองไม่ชอบซึ่งเกิดในลักษณะหนีเสือปะจระเข้ Lewin เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (avoidance - avoidance)

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมายแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่างในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ดีตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นจะต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่าแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง ทวิคูณ (double approach – avoidance conflict)

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ละจุดประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวางแต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไขเพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหาเนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2544 : 49-52) ส่วน Trusty (1987 : 105) ได้สรุปสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3 ประการ คือ 1) การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน 2) การทำทายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือมีความสำคัญ 3) การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

De Bono (1987 : 47-73) 1) เห็นว่าการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุ 3 ประการคือ 1) เพราะมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน 2) เพราะมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน 3) เพราะมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงที่มาหรือสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งจากการศึกษาสาเหตุที่เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กร มีสาเหตุของความขัดแย้งหลักๆ ดังนี้

1. การขาดแคลนทรัพยากร เมื่อบุคคลแต่ละองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรให้เพียงพอที่ต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น (Bruehl and Pnecman, 1982 : 58) แนวโน้มของความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเพราะว่าทรัพยากรเหล่านี้มีอยู่จำกัด ทรัพยากรต้องถูกจัดสรร บางฝ่ายต้องได้รับทรัพยากรน้อยกว่าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Dalton and Walton, 2000 : 54) ซึ่ง Assael (1996:74) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าความขัดแย้งระหว่างองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากว่าการเจริญเติบโตของอำนาจหน้าที่ต้องขึ้นต่อกันและทรัพยากรหายาก

2. การแข่งขันอำนาจ บางครั้งการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด พยายามที่จะมีอำนาจ (Power) มีอิทธิพล (Influence) เหนือบุคคลอื่นๆ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ (Formal Authority) อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกันได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ในเมื่อบุคคล 2 ฝ่าย หรือ 2 กลุ่ม ต้องขึ้นต่อกัน เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในการทำงานให้สำเร็จ ความขัดแย้งย่อมจะตามมา ถ้าหาก 2 ฝ่ายนั้นๆ มีเป้าหมายและมาตรฐานของงานที่แตกต่างกัน (Yukl and Van D. Fleet , 1992 : 12) หากพิจารณาความขัดแย้งในลักษณะการเมืองในองค์กรย่อมก่อให้เกิดความแย้ง เพราะว่า 1) มีการแข่งขันกันเพื่ออำนาจ 2) ขาดวัตถุประสงค์ที่เป็นมาตรฐานของปริมาณงาน 3) ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ 4) ความต้องการการยอมรับ และ 5) ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงงาน (Dubrin. 1981:14) บางครั้งเรื่องอำนาจเป็นเรื่องของความเข้มแข็งและความอ่อนแอในด้านกำลัง ซึ่ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นในเมื่อกลุ่มต่างๆ ที่มีความอ่อนแอในด้านอำนาจ พยายามปรับปรุงโครงสร้างของอำนาจเสียใหม่ และใช้บังคับอีกกลุ่มหนึ่งที่มีอำนาจมากกว่า เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านการควบคุม

3. การพึ่งพาต่อกัน (Interdependence) หมายถึง การที่องค์การสององค์การหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาสืบซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูลความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำการทำงานประสบผลสำเร็จ การพึ่งพาต่อกันถือได้ว่าเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างยิ่งใหญ่มาก (Robbins, 2001 :42) โดยความขัดแย้งจะเพิ่มขึ้นในเมื่อฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปจำเป็นต้องขึ้นต่อกันและกันในความสำเร็จของงาน โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางครั้งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อทุกองค์การที่เกี่ยวข้องได้รับมอบหมายงานมากเกินไป ความตึงเครียดระหว่างสมาชิกขององค์การต่างๆ จะมีมากขึ้น และพวกเขาอาจจะกล่าวหาซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการบิดเบือนหรือการบิดเบือนของพวกเขามาก ความขัดแย้งยังเกิดขึ้นได้ ถึงแม้ว่าการจัดสรรงานจะเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน แต่ผลตอบแทนไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งจะมีมากขึ้นเมื่อองค์การหนึ่งไม่สามารถจะเริ่มดำเนินงานได้จนกว่าองค์การอื่นจะทำงานได้สำเร็จเรียบร้อยแล้ว สามารถสรุปเหตุความขัดแย้งของการพึ่งพาต่อกันได้ คือ 1) ลักษณะการพึ่งพาต่อกันในงาน (ประสานงาน) 2) งานมากเกินไป (Overload) 3) ประเภทของความคิดริเริ่ม 4) ความไม่พอใจในบทบาท และ 5) ความไม่แน่นอนของงาน (Ambiguity)

4. เป้าหมายขององค์การ เป้าหมายขององค์การที่ไม่สอดคล้องกันเป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การ องค์การทั้งสองมีเป้าหมายงาน และปัญหาที่ไม่เหมือนกัน ความแตกต่างนี้มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือลำดับก่อนหลัง ถึงแม้ว่าเป้าหมายโดยส่วนรวมของทั้งสององค์การเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปก็ตาม

5. ค่านิยมและการรับรู้ ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างสมาชิกของแต่ละองค์การ มักจะติดตามมาด้วยความแตกต่างของทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ มาตรฐานทางพฤติกรรม และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม สมาชิกของแต่ละองค์การมักจะมีอิทธิพลต่อกันและสร้างลักษณะเฉพาะขึ้นในองค์การของตนเอง การแตกต่างในลักษณะดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การ เช่น ผู้บริหารที่มี

อายุน้อยอาจจะไม่พอใจต่องานประจำวันที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงที่มีอายุมากกว่าอาจจะมองเห็นว่างานดังกล่าวนี้เป็นส่วนสำคัญ

3.4 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ต่างๆ ดังนี้

ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นกลุ่มในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน George Simmel เชื่อว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร่ำรวย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

Max Weber ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรอย่างจำกัดทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น ความขัดแย้งทั้งหลายจำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน ซึ่ง Max Weber ถือว่าการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้ง ถ้าหากเกิดขึ้นในระยะยาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สาระสำคัญของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Max Weber สรุปได้ดังนี้ 1) ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง 2) ในสังคมใดๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน 3) ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม 4) โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ 5) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง 6) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว 7) การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังต่อไปนี้ 7.1) ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตน 7.2) ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ และใช้การควบคุมนี้พิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง 7.3) ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์และการสื่อสารทั้งหลายโดย 7.3.1) เผยแพร่กฎ ข้อบังคับทั้งหลายโดยให้เห็นว่าเป็นของดี และถูกต้อง 7.3.2) เปลี่ยนความสนใจของประชาชนโดยอ้างอุดมการณ์ และทำให้เชื่อว่าความสนใจของ

ประชาชนสอดคล้องกับของผู้นำ 7.3.3) กระตุ้นให้ประชาชนอาสาสมัครที่เชื่อฟังกฎ หรือระเบียบต่างๆ

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับ โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็นแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน แนวคิดเดิมได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม และแนวปฏิบัติทางศาสนาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแนวประเพณีนิยม ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวเป็นความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหารจึงต้องช่วยกันปกปิด สำหรับแนวคิดที่สองได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ตามทฤษฎีนี้มองความขัดแย้งสอดคล้องกัน 2 ลักษณะ คือ แนวพฤติกรรมกับแนวปฏิสัมพันธ์ แนวพฤติกรรมเห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มจึงยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้งและไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ อีกแนวหนึ่งแนวปฏิสัมพันธ์เห็นว่าความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้วยังจำเป็นต้องมีเพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งจะดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งไปสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคลก็เป็นแบบของความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ หากความขัดแย้งไปสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นแบบของความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 13-14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 1 ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กร แยกแยก และขัดขวางไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรการบริหารความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการ บริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้น และจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตาม ธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งควรกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กร แยกแยกและขัดขวางไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	5. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรการบริหารความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการ บริหารความขัดแย้ง
6. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	6. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	7. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
8. ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	8. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย ค่านิยมในองค์กรความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
9. ความขัดแย้งเป็นของเลวเพราะนำสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่าง บุคคล และทำให้งานล้ามเหลว	9. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา

ตารางที่ 3 (ต่อ)

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
10. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับ พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดง ก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	10. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางจิตวิทยา ผู้บริหารจำ เป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความ ขัดแย้งอย่างไร

เสนาะ ดิยาวี (2546 : 299-300) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 แนวคิดคือ แนวคิดแรกเป็นทัศนะแบบดั้งเดิม (Traditional View) ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีจึงใช้คำว่า ความรุนแรง การทำลายหรือความ ไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหายและมองคนที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้น เป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้งทำให้คนไม่ ติดต่อกันขาดความไว้วางใจกัน และนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงาน หากทางในการแก้ไขความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาที่สาเหตุของความขัดแย้งและแก้ไข เพื่อไม่ให้ไปกระทบผลการปฏิบัติงานของคน และองค์กร แนวคิดที่สองเป็นทัศนะมนุษย์ (Human Relation View) ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นกับ ทุกกลุ่มและทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เพียงแต่ช้าหรือเร็วเท่านั้น ดังนั้น มนุษย์จะต้อง ยอมรับซึ่งไม่สามารถจะขจัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร แนวคิดที่สามเป็นทัศนะปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน (Integrationist Relation View) โดยถือว่า จะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่ม ใหม่ ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะทำให้คนเฉื่อยชา เฉยเมย ขาด ความกระตือรือร้น สงบเงียบ ดังนั้น แนวความคิดนี้จึงส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในระดับหนึ่ง เพื่อ ทำให้คนและกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และรู้จักการพินิจพิเคราะห์

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีทั้งที่เห็นความเห็นไปในแนวทางที่ส่งเสริมเพราะ เห็นว่ามีคุณค่าบางอย่างอยู่ เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และแนวทางที่คิดว่าเป็น อุปสรรคต่อการทำงานต้องพยายามให้มีน้อยที่สุด แต่ไม่ว่าแนวความคิดใดต่างก็ยอมรับว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงควรหาวิธีที่ดีที่สุดในการเข้าไปเกี่ยวข้อง

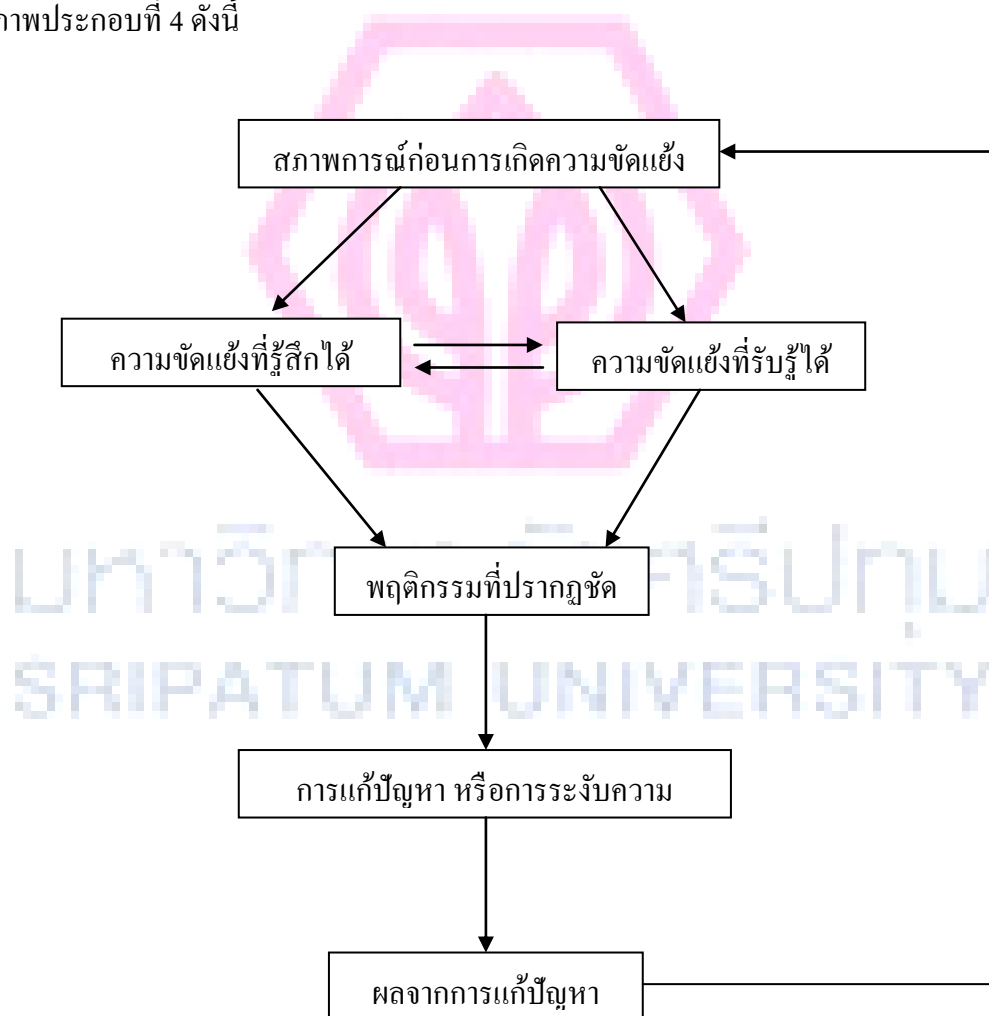
3.5 กระบวนการความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง

3.5.1 กระบวนการความขัดแย้ง

Alan Filley (1975:8 - 9 อ้างถึงใน ศักดิ์ชาย สร้อยปวิลา, 2550 : 28) ได้เสนอแนะไว้ว่ากระบวนการ ของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่ความ

ขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้ใจ 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา 5) การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Suppression) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจกำหนดให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป 6) ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแล้ว

ซึ่งกระบวนการของความขัดแย้งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้สามารถเขียนเป็นแผนภาพดังแสดงในภาพประกอบที่ 4 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Alan Filley

ที่มา : ความขัดแย้งกับการบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (หน้า 91),

โดย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, กรุงเทพฯ : เลิฟแอนด์ลิฟเฟิลส.

จากภาพประกอบที่ 4 เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการของความขัดแย้ง ได้ดีขึ้น ขอให้พิจารณารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 91-94) ดังนี้

ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง

สภาพการณ์ก่อนที่จะเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม 9 ประการต่อไปนี้ ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้งมีดังนี้

1. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน สักยภาพที่จะเกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าขอบเขตของความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายมีชัดเจน แต่ละฝ่ายก็จะรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องทำอะไรบ้าง โอกาสที่จะเกิดความไม่ลงรอยกันก็น้อย

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่มีน้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้

3. อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อการสื่อความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกัน อาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึก หรือสอรรอบปกติกับสอรรอบค่ำ อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่ต่างกัน หรืออาจเกิดการเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. การที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง การที่อีกฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วยหรืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งมีมากขึ้น

5. ความแตกต่างในองค์การ ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้นเมื่อองค์การถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นจำนวนลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับขั้นของการบังคับบัญชามีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมายศักยภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะยิ่งมีมากขึ้น

6. ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกันในการที่ฝ่ายต่างๆ ต้องร่วมกันตัดสินใจนั้น แต่ละฝ่ายก็จะนำถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยของตน จึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจหรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเองเป็นประการสำคัญ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

7. ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็อาจโดยอาศัยเสียงข้างมาก

8. ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามอยู่อย่างเข้มงวดกฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้ายๆ กัน การตัดสินใจก็เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งที่กล่าวมาในขั้นที่ 1 ไม่จำเป็นจะต้องนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง แต่ก็เป็นที่น่าใจที่จะทำให้ความขัดแย้งมีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นขึ้นอยู่กับการรับรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ของแต่ละฝ่าย การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง ทางที่หนึ่งรับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็รับรู้ว่าคุณสมบัติแต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามีวามสนใจต่างกัน การรับรู้ที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สภาพการณ์ว่ามีลักษณะคุกคามและฝ่ายตนมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่ามีวิธีการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้ การรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสถานการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งก็เช่นเดียวกันกับการรับรู้ต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าฝ่ายรู้สึกฝ่ายตนถูกคุกคาม ถูกให้ร้ายก็จะเกิดความเครียดและกังวล ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ความรู้สึกนั้นนอกจากจะส่งผลต่อความขัดแย้งโดยตรงแล้วยังส่งผลต่อการรับรู้ต่อสภาพการณ์อีกด้วย การไม่ไว้วางใจกันก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง ก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูลโดยเกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูล หรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาปรากฏชัดซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือมีความรู้สึกว่ามีความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเรา ก็จะแสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งออก พฤติกรรมของความขัดแย้งอาจเป็นการแข่งขัน การเอาแพ้ เอาชนะ การก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเองพฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง

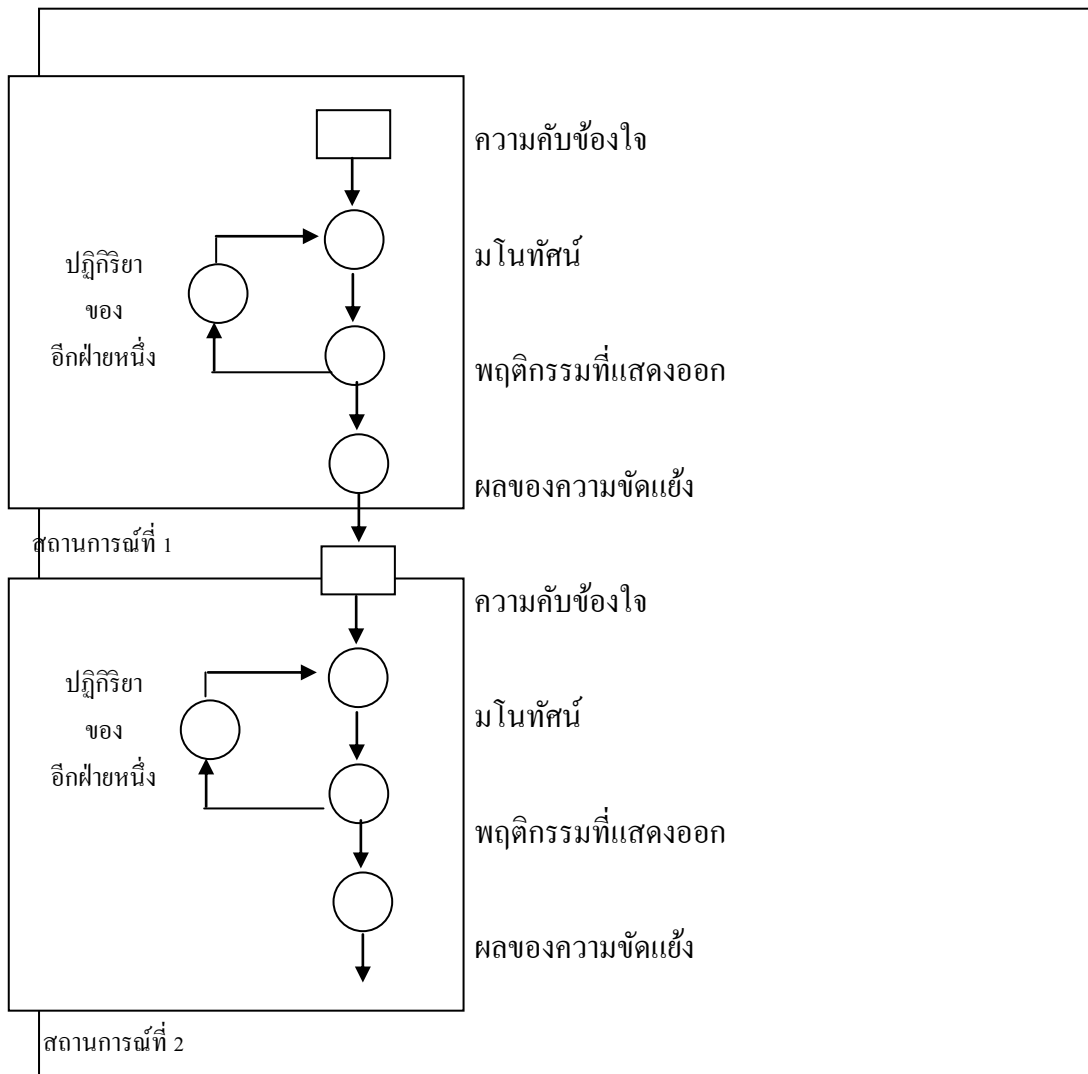
การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการระงับเป็นการทำให้พฤติกรรมองค์การขัดแย้งหายไปหรือสิ้นสุดลง หรืออาจเป็นการทำให้ระดับของความขัดแย้งลดลง การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจทำให้

หลายอย่าง เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ บางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วน หรือให้ทุกฝ่ายชนะ

ขั้นที่ 6 ผลการแก้ปัญหาขัดแย้ง

การแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคต และจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้ - ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือไม่ไว้วางใจบิดเบือนการสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้ก็จะต้องนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก ความขัดแย้งย่อมจะทำให้แต่ละฝ่ายมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อกัน ทัศนคติที่แตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งอย่างใหม่อีก

แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกดูถูก เปรียบให้ร้าย ไม่อนุমัติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักลำเอียง ดังนั้น จึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะหาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาก็จะมีปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรก็ตาม ก็จะมีผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมาถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งอาจสิ้นสุดลง ถ้าหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ เกิดความคับข้องใจผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีกกระบวนการของความขัดแย้ง ดังแสดงในภาพประกอบที่ 5 ดังนี้



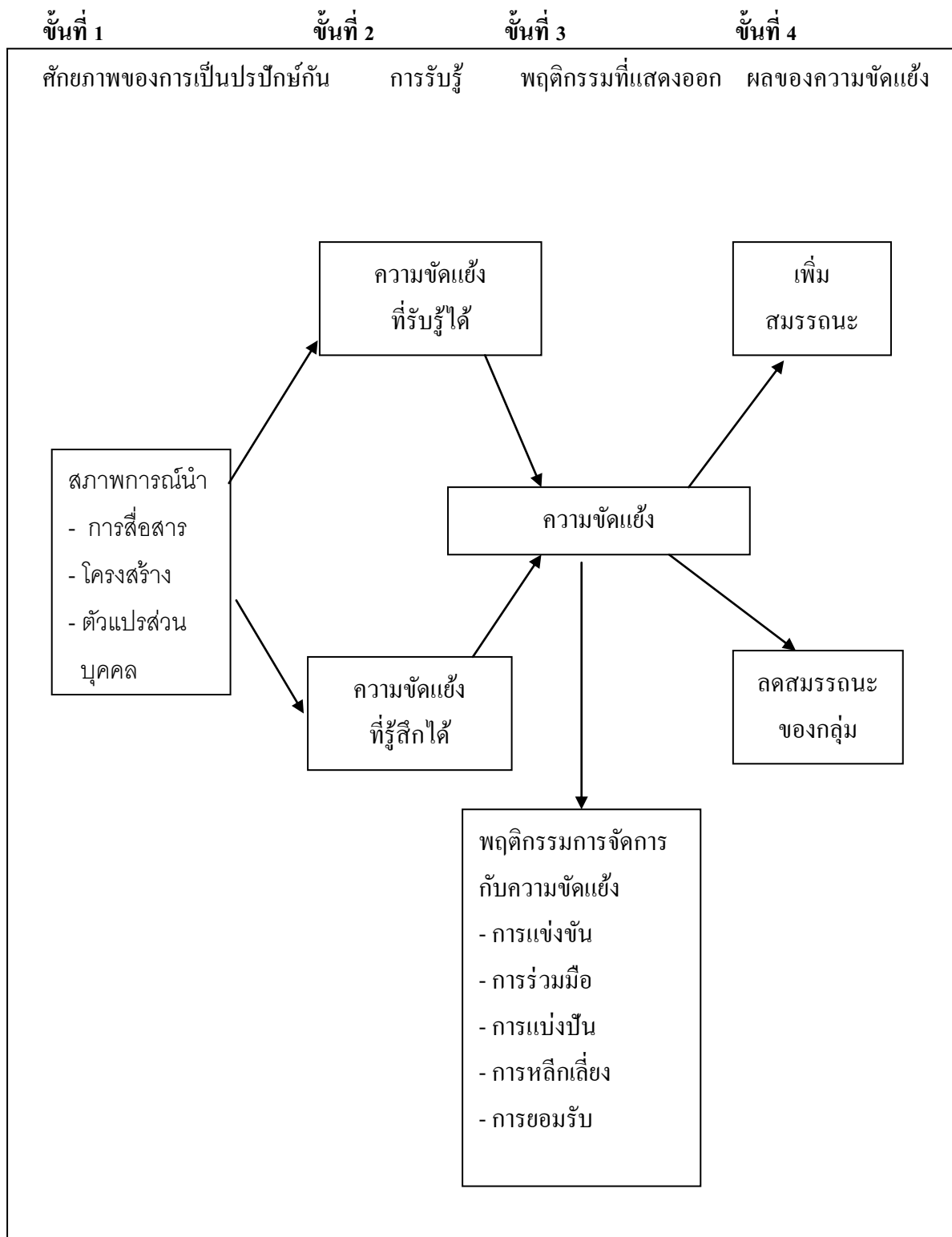
ภาพประกอบที่ 5 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Keneth Thomas

ที่มา : ความขัดแย้งกับการบริหารเพื่อความสำเร็จ (หน้า 94),

โดย เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, กรุงเทพฯ : เลิฟแอนด์ลิฟเฟิลส.

Robbins (2001 : 340) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้ง ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์ 2) การรับรู้ 3) พฤติกรรมที่แสดงออก และ 4) ผลของความขัดแย้ง
- ดังแสดงในภาพประกอบที่ 6 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 6 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins

ที่มา : ความขัดแย้งกับการบริหารเพื่อความสำเร็จ (หน้า 95),
โดย เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเฟิลส.

จากภาพประกอบที่ 6 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins สามารถอธิบายได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์ (Potential Opposition)

ขั้นแรกของการกระบวนการขัดแย้งก็คือการมีสภาพการนำ (Antecedent Conditions) ที่ก่อสร้างให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณื่อนำนี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณื่อนำอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่จะเกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่ด้อยคุณภาพทำให้เกิดการเข้าใจผิด และสภาพการณณ์ที่มีความเข้าใจผิดทำให้เกิดความขัดแย้ง

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การลักษณะโครงสร้างขององค์การที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรม และการที่ต้องพึ่งพาอาศัยในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ความเป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

ขั้นที่ 2 การรับรู้ (Cognition)

หากสถานการณ์ในขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ แล้วศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะจริงขึ้นมาในขั้นที่ 2 นี้ การรู้ว่าตนถูกกระทำโดยสภาพการณื่อนำ หรือการรู้สภาพการณื่อนำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

การที่คนรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งนั้น ยังไม่แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดหมายพฤติกรรมที่แสดง ความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลังกาย การใช้ความรุนแรงอาจเป็นฉลาดหรือสงคราม เป็นต้นเมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็พยายามจะจัดการกับความขัดแย้ง โดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้งอาจได้แก่ 1) การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง 2) การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์ให้กัน 3) การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่าย

ยอมเสียสละบางอย่างบ้างก็จะสามารถประนีประนอมได้⁴) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจจะทำให้ โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้ง หรือพยายามระงับความขัดแย้ง⁵) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตนโดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes)

การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและมีประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจจะเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์หากเป็นการลด สมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่นส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้น ให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อย ชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสีย ของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการ ทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือนองค์กรไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายได้ เป็นต้น

3.5.2 การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ต้องอยู่ ร่วมกันเป็นสังคมหรือการที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมี ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน ความขัดแย้ง ก็จะมีมากขึ้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงาน โดย ปราศจากความขัดแย้ง จนมีคำกล่าวที่ว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิตแต่ปัญหาไม่ จำเป็นต้องมี” เพราะความขัดแย้งที่คงอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหา แม้กระนั้นนักบริหาร ก็จะต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้ง และเข้าเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

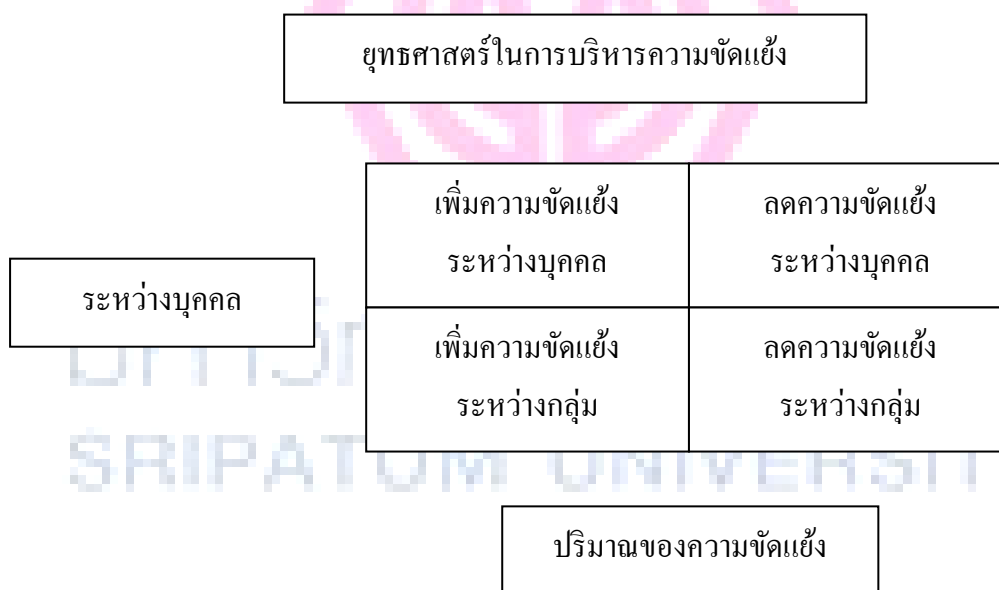
การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิด จากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ความ ขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการ บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

เหตุผลที่จะต้องบริหารความขัดแย้งเพราะโดยทั่วไปแล้ว ความขัดแย้งจะนำมาซึ่งความยุ่งยาก และความสับสนในเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีตามมาในภายหลัง หรือความขัดแย้ง ที่เป็นผลเสียก็ตาม ไม่ควรปล่อยให้ความขัดแย้งดำเนินไปโดยตัวของมันเอง และหมดล้นไปเอง ตามเวลาของมันไม่ได้

ความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เกิดจากความรับผิดชอบที่จะต้องทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใด ให้บรรลุผล เราจึงต้องจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์และส่งผลในทางที่จะทำ ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ได้แก่การสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายของตน รวมทั้งผลสำเร็จของการ ทำงานร่วมกัน ซึ่งการบริหารความขัดแย้งนั้น มีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

Deutsch Morton (1973 : 37) ได้กล่าวว่หลักการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย

- 1) คุณสมบัติและคุณลักษณะของแต่ละฝ่ายในความแย้ง จำเป็นจะต้องทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยม แรงจูงใจ จุดประสงค์ สภาพร่างกาย สถิติปัญญา ความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย
- 2) ความสัมพันธ์แต่เดิมของกลุ่ม แต่ละฝ่ายมีทัศนคติหรือความคาดหวังต่อกันอย่างไร
- 3) ธรรมชาติของประเด็นขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นมีประเด็นที่ชัดเจนหรือไม่ ขอบเขตประเด็นขัดแย้งกระจ่างหรือไม่
- 4) สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงฟอรัมและแนวปฏิบัติในสังคมนั้นด้วย
- 5) ความสนใจของผู้อื่นมีต่อความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นเป็นที่สนใจของชุมชนหรือสังคมนั้นมากน้อยเพียงใด
- 6) แนวโน้มที่แต่ละฝ่ายจะใช้ยุทธศาสตร์หรือวิธีในการแก้ไขความขัดแย้ง
- 7) ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่มีคู่กรณีและผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น จะต้องยึดหลักที่ว่าเพื่อความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งมีในระดับที่พอเหมาะซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นอาจแบ่งออกได้ 4 สถานการณ์ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 7 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 7 สถานการณ์ 4 แบบ ในการบริหารความขัดแย้งของ Deutsch Morton

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540:123)

M.Afzalur Rahim (1985:82) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง การลดหรือการจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of Conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง จาก 3 ประการดังนี้ 1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์เกิดขึ้นใน

หน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ 2) ลกระดับของความขัดแย้งหรือระดับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับ สูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

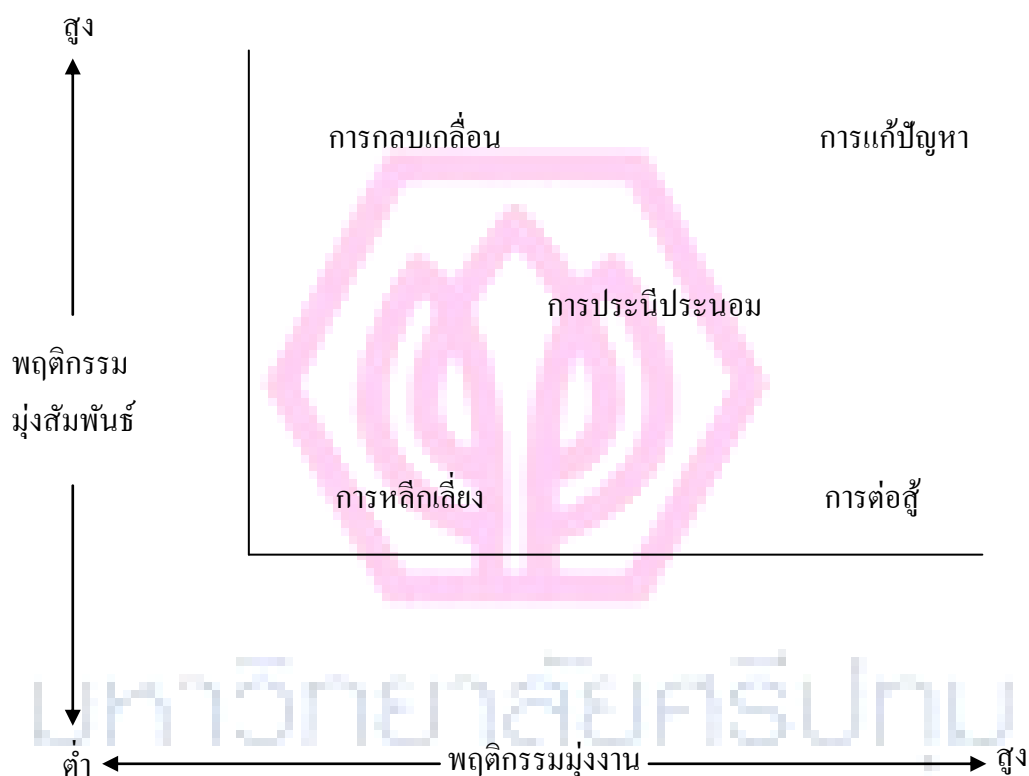
Carl A.Anderson (1988: 266) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง 2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม 3) การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง การพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเป็นไปได้หรือไม่ดีผลที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างใด และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างใด 4) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ซึ่งกระบวนการของการบริหารความขัดแย้งของ Carl A.Anderson ดังแสดงในภาพประกอบที่ 8 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 8 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้งของ Carl A.Anderson

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540:117)

Everard and Morris (1990:108-111) ได้เสนอพฤติกรรมของบุคคลสองแนวทาง เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง คือ 1) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Conflict for Relationship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลอื่น 2) พฤติกรรมมุ่งงาน (Conflict for Task) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญในพฤติกรรมแต่ละแนวจะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำและสูงซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิดสองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นการบริหารความขัดแย้ง แบ่งได้เป็น 5 แบบดังแสดงในภาพประกอบที่ 9 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 9 แบบการบริหารความขัดแย้งของEverard and Morris

ที่มา: “Effective School Management” by Everard Bertie and Groffire Morris, 1990, London : Paul Chapman Publishing, p.109.

จากภาพประกอบที่ 9 แบบการบริหารความขัดแย้ง ทั้ง 5 แบบ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำได้โดยอยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริงทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลว

2. การกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้

การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรกโดยการแสดงออก เหมือนกับขาดจุดยืนของตัวเองและไม่มีความเป็นตัวเอง

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งความสัมพัทธ์ และพฤติกรรมที่มุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่ เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือการค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลาง ซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. การต่อสู้ (Fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพัทธ์ใน ระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนว่าถูกต้องและมุ่ง โจมตีผู้อื่น เป็นการใช้อุทเทหกรรมตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่เหนือกว่าสั่งให้คนอื่นปฏิบัติตามการ แสดงพฤติกรรมแบบนี้ ทำให้ผู้อื่น ไม่ยอมรับ

5. การแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่ง สัมพัทธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันโดยแนวทาง ที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจ และการสร้างสรรค์ แต่อาจจะทำให้เสียเวลากำลังงาน กำลังความคิดและการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เมื่อบริการ ความขัดแย้งแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือ สิ่งที่ยังคงที่หลงเหลืออยู่คือพฤติกรรมที่เป็นปรปักษ์ หรือทำที่โกรธเคืองเช่น ไม่พอใจกับผลการคลี่คลายความขัดแย้งรู้สึกถูกทำร้ายอย่างไม่เป็นธรรม หรืออื่นๆ ดังนั้น ควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่ตามมาพร้อมด้วยการยอมรับทำที่อันเป็นศัตรูของคนอื่นๆ ดังนั้น ควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่ตามมาให้พร้อมด้วยการยอมรับทำที่อันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน มีความระมัดระวังในการแยกคู่อริออกจากกัน เพราะอาจช่วยให้แต่ละฝ่ายมีเวลาหาข้อสนับสนุน ตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้นและควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของ บุคคลมากกว่าความสำคัญของประเด็นที่ขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่จะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะมีผลดีต่อบุคคล ที่เกี่ยวข้องซึ่งวิธีการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาหาประสบการณ์เพื่อพิจารณาเทคนิค การบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.6 บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในสถานศึกษาจะด้วยสาเหตุใดก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเป็นปัญหาเรื้อรังแต่ต้องรีบจัดการกับปัญหาเพื่อยุติข้อขัดแย้งให้เร็วที่สุดซึ่ง บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งนั้น ได้มีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความคิดเห็นตาม รายละเอียด ดังนี้

จินตนา ไชยเทพา (2552: 26-28)กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์กรจึงมีคำถามว่าเราจะทำอะไรให้ได้รับประโยชน์มา มากที่สุดและรับโทษน้อยที่สุดดังนั้นผู้บริหารจะเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการความ ขัดแย้งเพื่อองค์กรที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าการแสดงบทบาทของผู้บริหารและผู้นำยุคใหม่จึง ตระหนักในความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งในองค์กรโดยทั่วไปผู้นำจะมองความขัดแย้งใน สองด้านคือใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในความขัดแย้งและผลที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง นั้นซึ่งวิธีการทั่วไปที่ผู้นำสามารถนำมาใช้จัดการความขัดแย้งได้แก่ 1) กำหนดกฎและ ระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่แตกร้างเป็นการป้องกันการปฏิบัติต่อ บุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้ 2) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รูปแบบงานการมอบหมายงานขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง 3) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อ สนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ4) ให้มีผู้แทนฝ่ายต่างๆในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน 5) สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ ขาดช่วยยุติข้อขัดแย้งหรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อรับฟังปัญหาข้อขัดแย้งเพื่อการ ปรับปรุงแก้ไข 6) ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้กลยุทธ์จัดการความขัดแย้งที่ เหมาะสม

จากพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลหรือของกลุ่มอาจจะเกิดผลเสียหรือผลดีต่อองค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องสังเกตและเฝ้าดูอย่างใกล้ชิดแล้วประเมินสถานการณ์ก่อนตัดสินใจดำเนินต่อไปถ้าเป็น พฤติกรรมที่เป็นปัญหาต่อองค์กรต้องใช้วิธีแก้ปัญหาการลดและระงับความขัดแย้งหรือการยุติความ ขัดแย้งซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาให้เกิดผลที่เหมาะสมกับแต่ละกรณีเพื่อความ สามัคคีและความเจริญขององค์กรถ้าผลที่เกิดหลังจากการแก้ปัญหาแล้วไม่เกิดความเป็นธรรมชาติปัญหา จะยังคงอยู่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งต่อไปอีกเป็นวัฏจักรการลดและระงับความขัดแย้งหรือการยุติ ความขัดแย้งด้วยเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเปลี่ยนแปลงสมาชิกของกลุ่มเพิ่มตำแหน่งประสานงาน พัฒนาระบบขยายกลุ่มหรือขยายขอบข่ายขององค์กรจุดแข็งอาจเป็นการแก้ปัญหาอย่างถาวรผู้นำมี อำนาจทำได้เต็มที่จุดอ่อนเสียค่าใช้จ่ายสูงแบบโครงสร้างใหม่ขององค์กรอาจทำให้สมาชิกบางคน ปรับตัวเข้ากับองค์กรไม่ได้จำเป็นต้องลาออกไป

2. การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูงใช้ในกรณีที่กลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่ามีความขัดแย้งกัน เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันและบางส่วนอาจจะขัดกันจนไม่สามารถที่จะบรรลุ เป้าหมายของตนได้ถ้าปราศจากการช่วยเหลือจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยกันค้นหาวิธีที่ดีที่สุดโดย พิจารณาวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรร่วมกันเพื่อปรับวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มให้สอดคล้อง

ต้องกันจุดเด่นของวิธีนี้คือเน้นความร่วมมือที่ต้องพึ่งพากันเน้นสันติวิธีจุดอ่อนคือยากที่จะตั้งวัตถุประสงค์สูงสุดได้

3. การเพิ่มทรัพยากรให้ใช้ทรัพยากรมากขึ้นจุดแข็งของวิธีการนี้คือทำให้แต่ละกลุ่มได้รับชัยชนะจุดอ่อนคือถ้าทรัพยากรน้อยก็เป็นการยากที่จะเพิ่มให้ได้

4. การแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นที่รู้จักกันดีว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้ากันหรือร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหา กลุ่มต่างๆจะร่วมกันกำหนดปัญหาประเมินผลและแก้ปัญหาจุดแข็งของวิธีนี้มีประสิทธิภาพเมื่อความขัดแย้งนี้เกิดจากอุปสรรคของการสื่อสารเข้าใจไม่ตรงกันวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะช่วยบรรเทาลงได้กับบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการประนีประนอมหรือต้องการแก้ไขกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องจุดอ่อนของวิธีนี้คืออาจเสียเวลาสำหรับความขัดแย้งที่ไม่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารและโดยเฉพาะความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากค่านิยมที่แตกต่างกัน

5. การประนีประนอมต้องการให้แต่ละกลุ่มเลิกค่านิยมบางสิ่งบางอย่างรวมทั้งให้บุคคลภายนอกหรือกลุ่มที่สามมาเจรจาตกลงและให้มีการลงมติจุดแข็งคือไม่มีใครเพื่อข่มขู่เป็นลักษณะของประชาธิปไตยเป็นวิธีการที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดทางด้านเวลาจุดอ่อนไม่มีใครเป็นผู้ชนะอย่างเด็ดขาดมุ่งเน้นอำนาจเน้นอิทธิพลของกลุ่มเป็นการแก้ปัญหาชั่วคราว

6. การใช้อำนาจบังคับเป็นการแก้ปัญหาแบบผู้บริหารใช้อำนาจในตำแหน่งบังคับ จุดเด่นมีประสิทธิผลมากถ้าผู้บังคับบัญชายอมรับอำนาจของผู้บังคับบัญชาดีสำหรับกรณีฉุกเฉินหรือการปฏิบัติการที่ล้ำสมัยจำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับจุดอ่อนสาเหตุของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขยังคงตกกันไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาชั่วคราว

7. การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลการเปลี่ยนพฤติกรรมและเจตคติของกลุ่มบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน โดยการให้การศึกษาการฝึกความมีเหตุผลฝึกมนุษยสัมพันธ์จุดเด่นให้ผลอย่างแท้จริงและถาวรบรรเทาสาเหตุความขัดแย้งจุดอ่อนยากที่จะทำให้สำเร็จเสียเวลาและใช้งบประมาณมาก

8. การหลีกเลี่ยงการหลีกเลี่ยงรวมทั้งการถอนตัวและการกดไว้จุดเด่นของวิธีการนี้ง่ายที่จะกระจายอำนาจทำให้กลุ่มต่างๆใจเย็นลงจุดอ่อนวิธีการแบบนี้ไม่มีประสิทธิภาพเพราะความขัดแย้งไม่ได้ขจัดไปเป็นการระงับความรุนแรงชั่วคราวเท่านั้น

9. เพิ่มความเกี่ยวพันทางสังคมระหว่างกลุ่มให้มากขึ้นเช่นเพิ่มการสร้างสรรค์ระหว่างกลุ่มซึ่งจะทำให้กลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้นซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วยให้เกิดมิตรสัมพันธ์ที่ดีลดความระแวงสงสัยในข้อขัดแย้งระหว่างกันได้

10. การสับเปลี่ยนหน้าที่งานนั่นคือถ้าแต่ละกลุ่มมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นอีกกลุ่มก็จะมุ่งมีทรศนะอยู่ที่กลุ่มของตนมากเกินไปดังนั้นถ้ามีการหมุนเวียนไปงานในกลุ่มต่างๆที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกลุ่มและช่วยให้มีทรศนะกว้างขึ้นย่อมลดข้อขัดแย้งลงได้

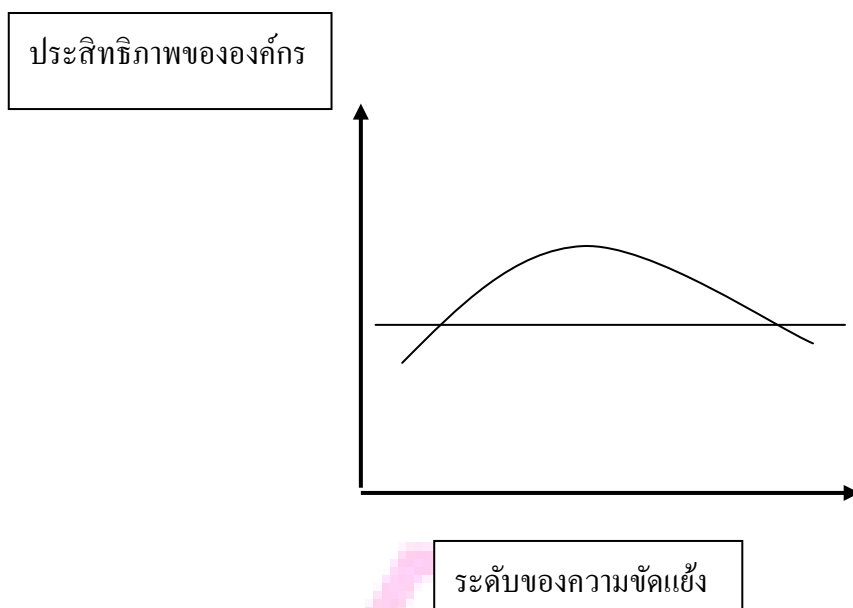
สรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความเอาใจใส่ในปัญหาความขัดแย้งมาก

เป็นพิเศษ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยบทบาทของผู้บริหารกับการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการประสานความขัดแย้งภายในสถานศึกษา โดยอาศัยเหตุผล ความยุติธรรม มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษาเป็นที่ตั้งในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดสมดุลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างค่านิยมร่วม (Core Values) ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเรื่องของความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันของสมาชิกทุกคนในสถานศึกษา (Respect for Individuals) ต้องสร้างให้เป็นมาตรฐานของพฤติกรรม (Norms) ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ในการทำงานประจำวันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ส่วนที่สำคัญที่สุดในการขจัดความขัดแย้งใดๆในสถานศึกษา โดยจะต้องสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่า มีความขัดแย้งในสถานศึกษาเพียงพอแล้วหรือยัง และความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นกำลังนำผลดี หรือผลเสียมาสู่องค์กร ซึ่งระดับของความขัดแย้งจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษา นั้นว่าจะสามารถทำการบริหารงานสถานศึกษาต่อไปได้หรือไม่

3.7 ความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์กร

การพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษาจะทำให้องค์กรหรือสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องสร้างปัจจัยต่างๆ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายของ องค์กรเพิ่มผลผลิตในแก่องค์กร ช่วยลดอัตราการว่างงาน การลาป่วย ลาถึง ลดความขัดแย้ง ภายในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจสูงคุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนา สถานศึกษาก็คือการพัฒนาทุกส่วนของสถานศึกษา มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ ศักยภาพหรือสติปัญญาอย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พัฒนาให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอก และกระทำอย่างต่อเนื่องมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความคิดเห็นตาม รายละเอียด ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544 : 195-196)กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นและจะเป็นผลดีต่อองค์กรมากที่สุดถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่น้อยเกินไปหรือ อยู่ในระดับต่ำหรือแทบจะไม่มีเลยเป็นผลทำให้ขาดความคิดใหม่ๆวิธีการใหม่ๆในการทำงานหาก ความขัดแย้งมีมากเกินไปหรืออยู่ในระดับสูงหรือมีความรุนแรงจะเป็นอันตรายต่อองค์กรดังแสดง ในภาพประกอบที่ 10 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์กร

ที่มา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (หน้า 195),

โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2544, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.

จากภาพประกอบที่ 10 แสดงให้เห็นว่า แกนตามแนวนอนแทนระดับของความขัดแย้ง แกนตามแนวตั้งแทนประสิทธิผลขององค์กรกราฟเส้นโค้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิผลขององค์กรความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปย่อมทำให้เนื้อหาความขัดแย้งที่มีมากเกินไปย่อมทำให้องค์กรวุ่นวายความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลต่ำ ความขัดแย้งในระดับปานกลางจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทำให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงในทางกลับกันหากความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือและเป็นบรรยากาศแห่งการสนับสนุนความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542: 283) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอและจะเป็นผลดีต่อองค์กรมากที่สุด

สรุปองค์การหรือสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดจะมีลักษณะคือทุกคนทำงาน โดยมีเป้าหมาย รูปแบบองค์การต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือสถานศึกษา การตัดสินใจดำเนินงานต่างๆ ในองค์การขึ้นอยู่กับที่ผู้รู้ข้อมูลดีที่สุด สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์การหรือสถานศึกษา มีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเทคนิค และกรรมวิธีการในการปฏิบัติงานระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อสารข้อความ และระบบในการให้รางวัลมีความจำเป็นต้องการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสม ซึ่งถ้าผู้บริหารใน

องค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีการตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้ว องค์กรหรือสถานศึกษาก็อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรเพื่อลดหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ โดยการสร้างบรรยากาศในการพัฒนาองค์กรหรือสถานศึกษามีความเชื่อถือว่าไว้วางใจซึ่งกันและกันและกันมีการร่วมมือในการทำงาน มีความเปิดเผยและแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการสร้างทีมงานที่ดีก่อให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ หรืองานที่ได้รับมอบหมายมีการกระจายอำนาจ และมีการมอบหมายงานที่ดี เป็นต้น

3.7.1 ความขัดแย้งในโรงเรียน

ความขัดแย้งภายในสถานศึกษาในอดีตถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี สร้างความแตกแยกและผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องบริหารงานโดยไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร แต่ปัจจุบันถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติอย่างหนึ่งเป็นพลังเสริมการทำงาน และอาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ทักษะและกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาให้มากที่สุด ซึ่งความขัดแย้งในโรงเรียนนั้นมีสาเหตุหลายประการด้วยกัน โดยมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความคิดเห็นตามรายละเอียด ดังนี้

พณีส หันนาคินทร์ (2526 : 49) กล่าวว่าสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ความไม่เข้าใจกันผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี 2) การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย 3) ความคิดเห็นแตกต่างกัน 4) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร 5) ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544 : 130) กล่าวว่าสาเหตุความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษามักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้ 1) ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มคนในสถานศึกษา 2) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น 3) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงานต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกันและเป้าหมายหรือวิธีการต่างกันนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ผลของความขัดแย้งภายในโรงเรียน Owens กล่าวว่าความขัดแย้งในองค์กรอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวกจะทำให้มีบรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนและเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์

ผลดีของความขัดแย้งประกอบด้วย 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน 2) กระตุ้นให้เกิดการรื้อหรือยกเห็นและการเปลี่ยนแปลง 3) มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล 5) ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน 6) ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ 7) เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่สำรวจความคิดเห็นว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร 8) ความขัดแย้งให้เกิดความถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้ 9) ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดและหน่วยงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้งประกอบด้วย 1) ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูงจะทำให้คิดการทำลายคู่แข่งกัน 2) โครงสร้างของบรรยากาศมีความเครียดและรุนแรงขึ้น 3) ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียทางทรัพยากรและเวลา 4) ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้น 5) ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร 7) ขาดความยอมรับซึ่งกันและกันไม่เคารพซึ่งกันและกัน 8) เกิดความขยายตัวของความขัดแย้ง 9) ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งตลอดทั้งมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา รู้จักใช้ภาวะผู้นำในการสร้างศรัทธา และความไว้วางใจจากบุคลากร ประยุกต์ใช้หลักการบริหาร หลักศาสนา จิตวิทยา มีคุณธรรมและปราศจากอคติในการบริหารงาน หากผู้บริหารโรงเรียนบริหารความขัดแย้งไม่เหมาะสม จากความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมาก ปัจจุบันความขัดแย้งในโรงเรียนมีมากขึ้น และมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียน หรือความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับองค์กรอื่นๆ ประกอบการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาได้ส่งผลกระทบต่อทั้งตรงและทางอ้อมต่อลักษณะนิสัยอารมณ์และวิธีการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งการขาดแคลนทรัพยากรในการศึกษา และความห่อหุ้มของโครงสร้างการบริหารการศึกษาทำให้ความขัดแย้งมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่เอื้อต่อการดำเนินงานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานในโรงเรียน

3.8 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ซึ่งคนส่วนใหญ่จะมองว่าความขัดแย้งส่งผลกระทบในด้านลบ ส่วนผลกระทบในทางบวกมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ โดยสรุปได้ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542; สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2545 ; Coser, 1956 ; Deutsch, 1969 ; Schmidt, 1974 ; Simmel, 1950)

1. ช่วยสร้างและรักษาคุณแห่งอำนาจ อันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขนับเป็นการมองความขัดแย้งในวงกว้าง คือ ระดับต่างกลุ่มหรือองค์การในลักษณะที่ว่าสองกลุ่มที่เป็นคู่แข่งกันสำคัญคอยหาทางปะทะกันอยู่เสมอ เมื่อได้ปะทะกันจนต่างฝ่ายต่างรู้แสนยานุภาพซึ่งไม่อาจเอาชนะกันได้แล้ว ต่างก็จะยำเกรงกัน トラบเท่าที่ทั้งสองฝ่ายตระหนักว่าแสนยานุภาพนั้นเท่าเทียมกัน จึงช่วยให้เกิดคุณแห่งอำนาจขึ้น

2. ก่อให้เกิดความก้าวหน้า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้ ซึ่งบางครั้งก็เป็นการสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ขึ้น เช่น การแก้ไขกฎเกณฑ์หรือบรรทัดฐานต่างๆ ให้เหมาะสมแก่กาลสมัยที่เปลี่ยนไป

3. ช่วยสร้างและรักษาเอาสัญลักษณ์ของกลุ่มให้เด่นชัด กล่าวคือ ในกลุ่มคนที่มารวมกัน ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ก็อาจมีการแยกตัวไปจัดตั้งกลุ่มใหม่ขึ้น และถ้าสามารถรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มใหม่ได้แล้ว กลุ่มนั้นก็มิชอบเขตการดำเนินงานของตนเอง เป็นอิสระไม่ผูกพันกับกลุ่มเดิม การแตกกลุ่มที่มีสถานภาพด้วยกว่า

4. ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด เช่น ถ้ามีความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆ ถ้ามีการจัดการที่เหมาะสม เช่น การร่วมประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ โดยส่วนรวมหรืออาจช่วยให้พบวิธีการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานนั้นๆ ด้วย

5. ช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม กล่าวคือ ความขัดแย้งทำให้บุคคลในกลุ่มรู้สึกว่าคุณเองสามารถแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งได้ ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกันได้แล้ว ก็จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณอาจทนอยู่ร่วมในกลุ่มนั้นได้ต่อไป และอาจยากออกจากกลุ่มซึ่งส่งผลต่อความอ่อนแอของกลุ่มในที่สุด

6. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะช่วยให้เกิดความสมัคคีสามัคคีภายในกลุ่มมากขึ้น กล่าวคือ ถ้ามีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นแล้ว สมาชิกในกลุ่มจะรวมกันเหนียวแน่นขึ้นเพื่อต่อต้านคู่แข่ง ยิ่งถ้าความขัดแย้งมีมาก คนในกลุ่มที่มีส่วนช่วยให้ได้รับชัยชนะมากที่สุดก็จะได้รับอำนาจจากกลุ่มให้เป็นผู้นำ เพื่อจะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้เด็ดขาดลงไป ผลดีของความขัดแย้งประการนี้อาจนำไปใช้ประโยชน์ คือ การสร้างเรื่องความขัดแย้งเพื่อประโยชน์ส่วนตนได้

7. อาจเกิดความสามัคคีและไวพริบของบุคคล บุคคลมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ เช่น กองบังคับการปราบปรามอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ หากมีความขัดแย้งกับกรมสอบสวนคดีพิเศษแล้ว ก็จะต้องพยายามปฏิบัติงานเต็มความสามารถเนื่องจากเกิดข้อเปรียบเทียบในการทำงานระหว่างหน่วยงานทั้งสองเป็นต้น

8. เกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้ง เช่น เมื่อผู้บริหารมีความขัดแย้งกับพนักงาน อาจใช้วิธีการสนทนาถึงปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ ฝ่ายการจัดการจะเรียนรู้ถึงปัญหา ก่อนที่จะก่อตัวขึ้นมาเป็นเรื่องใหญ่กว่านี้

9. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น ทำให้บุคคลทราบถึงปัญหาที่ชัดเจนและหาทางแก้ปัญหานั้น

10. ความขัดแย้งช่วยป้องกันไม่ให้บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร หยัดนิ่งอยู่กับที่หรือเกิดความเฉื่อยชา

11. ความขัดแย้งช่วยทำให้มีความระมัดระวัง ความรอบคอบและความมีเหตุผลในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งยังช่วยพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ส่วนผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งมีอยู่หลายประการ ซึ่งเป็นผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคล และองค์กร

สรุปได้ว่าความขัดแย้งมิใช่จะทำให้เกิดแต่ผลเสียเพียงอย่างเดียว จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้เช่นเดียวกัน โดยหากสามารถควบคุมความขัดแย้งนี้ไม่ให้มีระดับที่รุนแรงจนเกินไป ความขัดแย้งจะสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะขององค์กร สร้างให้เกิดการแข่งขัน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดความสามัคคีภายในกลุ่ม และทำให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขข้อขัดแย้ง แต่ในทางกลับกัน ความขัดแย้งก็อาจก่อให้เกิดผลเสียได้ คือ บุคคลเห็นแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นผลเสียต่ออารมณ์และสุขภาพร่างกาย ก่อให้เกิดความแตกแยก ความร่วมมือการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังนั้น หากทราบจุดเด่นจุดด้อยของความขัดแย้งก็สามารถพิจารณาและหาทางป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

3.8.1 ผลดีของความขัดแย้ง

Alexander Hamilton Institute (1983 : 7) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและต่อองค์กร ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร 1.1) ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนอง การโต้เถียงกันบ้างหรือโต้แย้งกันบ้างอาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าว อาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน 1.2) ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเองโดยจะต้องระวังและรู้ว่าทำอะไร หรือรู้ว่าทำอะไร เมื่อเกิดความขัดแย้ง 1.3) ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง 1.4) ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะช่วยให้คนมีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดี 2) ประโยชน์ต่อองค์กร 2.1) ช่วยให้มีข้อมูลเชิงวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องแก้ไข ความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้าง และจะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร 2.2) ทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบัง แล้วความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้ได้รับการแก้ไข 2.3) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ความขัดแย้งถูกแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ๆ ในสถานการณ์ที่

ขัดแย้งบุคคลอาจสามารถแสดงความสามารถเฉพาะตัวออกมามากกว่าในสถานการณ์ที่สงบ 2.4) ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็นหลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงความสามัคคีกลมเกลียวกันก็อาจเกิดขึ้น

Trusty (1987: 104-105) แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ศึกษาผลงานของ Coser (1956) Pondy (1967) Trusty (1971) Jandt and Gillette (1985) และสรุปไว้ว่า ความขัดแย้งมีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งในกลุ่มอื่นทำให้เกิดการสร้างเอกลักษณ์ในกลุ่มของตนและจะช่วยทำให้ขอบเขตของกลุ่มชัดเจนและเข้มแข็งขึ้น 2) ความขัดแย้งช่วยให้ความสัมพันธ์คงมีอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยให้ระบายความเป็นปรปักษ์ต่อกันออกเสียบ้าง 3) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้นและทำให้เกิดการระดมทรัพยากรต่างๆ มาใช้ให้คุ้มค่า 4) ทำให้การมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมีมากยิ่งขึ้น 5) ทำให้สร้างนอร์มใหม่ขึ้น และต้องยืนยันนอร์มเก่าอีกครั้งหนึ่ง 6) ทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น 7) มัคนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความขัดแย้งจึงช่วยจูงใจให้บุคคลลงมือได้เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

Owens (1991: 250) กล่าวว่าไว้ว่าความขัดแย้งในองค์การอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวก ทำให้บรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การก้าวหน้า ประกอบด้วย 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน 2) กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง 3) มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล 5) ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน 6) ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ 7) เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สรรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 22) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้งได้แก่ 1) ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา 2) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ 3) เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารสามารถยอมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ 4) กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่ 5) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน 6) ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

3.8.2 ผลเสียของความขัดแย้ง

Owens (1991: 251) กล่าวว่าไว้ว่าความขัดแย้งในองค์กรอาจทำให้องค์กรดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบ และมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์กรเสื่อมได้ ประกอบด้วย 1) ถ้าระดับค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่ง 2) โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น 3) ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา 4) ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดการประสานงาน ความร่วมมือ 5) ขาดความคิดสร้างสรรค์ 6) นำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร 7) ขาดการยอมรับความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน 8) เกิดความขยายตัวของความขัดแย้ง 9) ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 22) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะจะก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลและองค์กร ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน 2) ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน 3) ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือตามคำสั่ง 4) การสื่อสารของบุคคลถูกบิดเบือน ทั้งที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ 5) ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย 6) ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง 7) ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม 8) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลประกอบ 9) ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 10) ทำให้บุคคล หรือองค์กรเกิดความเสียหาย 11) ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก 12) ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงานทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน” 13) ทำให้สูญเสียกำลังคน

ผลเสียของความขัดแย้งที่สำคัญ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542: 52-56, สมบัติ ช้างชัยวงศ์, 2545: 42-45) ดังนี้ 1) ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลได้ของส่วนรวม พนักงานหรือหน่วยงานอาจต้องการค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มขึ้น โดยไม่คำนึงถึงองค์กร เมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการ พนักงานก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นอีก และปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เต็มใจทำให้ผลได้ขององค์กรลดลง 2) อาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้องบุคคลเป็นจำนวนมากมีอาการของโรคทางใจ (Psychosomatic Disorder) เนื่องมาจากผลของการโต้แย้งที่เกิดขึ้นเป็นเวลานาน 3) เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย และเกิดความสิ้นเปลืองขึ้น การเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง 4) เกิดผลเสียด้านอารมณ์และการเงิน ความขัดแย้งที่ทำให้เกิดการทำลายจะ ทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่าย สิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ ฝ่ายพนักงานอาจมีความรู้สึกไม่เชื่อใจพนักงานเมื่อเกิดการทำลายสิ่งของ แม้เพียงจากพนักงานเพียงไม่กี่คน 5) เป้าหมายที่แท้จริงถูกบิดเบือน ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอย่างรุนแรงกลุ่มต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องอาจละเลยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เดิมที่ได้กำหนดไว้ แต่กลับมาให้ความสำคัญกับการเอาชนะความ

ขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน คู่ขัดแย้งจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการถกเถียงกันจนละเลยต่องานใน ความรับผิดชอบของตน 6) ความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกแยกเนื่องจากความขัดแย้งก่อให้เกิดการ ไม่หวังดีและคิดร้ายซึ่งกันและกัน การจ้องทำลายฝ่ายตรงข้าม ส่งผลให้เกิดความแตกแยกตามมาและ ความแตกแยกส่งผลให้การทำงานต่างๆ ล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จ 7) ขาดความร่วมมือและการ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน คู่ขัดแย้งต่างฝ่ายต่างไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน เนื่องจาก ไม่มีความไว้วางใจกัน ความคิดเห็นไปด้วยกันไม่ได้ บุคคลจะใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน 8) เมื่อมีความ ขัดแย้งเกิดขึ้นและแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นไม่ประสบความสำเร็จ อาจส่งผลให้ นำไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องอื่นๆ ตามมาได้อีก

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งส่งผลแก่องค์กรและบุคลากรทั้งด้านบวกและด้านลบ หาก ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งนั้นไปในทางสร้างสรรค์ ความขัดแย้งจะส่งผลดีต่อองค์การ โดยรวมทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การจึง เกิดคำถามว่า ทำอย่างไรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดและเกิดโทษน้อยที่สุดดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อนำองค์การหรือสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าดังนั้น องค์การ หรือสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือน้อย เกินไปก็จะทำให้องค์การมีความเสื่อมระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดความสร้างสรรค์ มี ความสามัคคีสร้างความเจริญให้แก่องค์การหรือสถานศึกษาแต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไป จะทำให้เกิดความแตกแยกเป็นปัญหาแก่องค์การหรือสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง มีเครื่องมือหรือวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์การวิธีการในการบริหารความขัดแย้ง คือ 1) การ กระตุ้นความขัดแย้ง 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งและ 3) การป้องกันปัญหาความขัดแย้งในองค์การ หรือสถานศึกษาการกระตุ้นความขัดแย้งองค์การที่มีความขัดแย้งน้อยจะทำให้สมาชิกเฉื่อยชาไม่มี บรรยากาศในการแข่งขันกันทำงานเพราะสภาพเช่นนี้สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับสิ่งต่างๆที่เป็นอยู่ ทำให้ละเลยต่อจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของบุคคลอื่น ไม่มีการ feedback ไม่เกิดผลดีต่อองค์การหรือ สถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจะช่วยให้เกิดการปรับตัวของ บุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่อง สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นแต่ต้องระมัดระวังควบคุมให้ เกิดขึ้นในทางบวกเท่านั้นจึงจะเป็นผลดีต่อองค์การหรือสถานศึกษา

4. พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเอง ความขัดแย้ง ระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือความขัดแย้งในองค์การก็ตาม จะแสดงพฤติกรรม ต่างๆ ออกมา ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกิดความขัดแย้ง

จะสามารถควบคุมความรู้สึกที่เกิดขึ้นมิให้แสดงพฤติกรรมหรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นปรากฏ ออกมามากน้อยเพียงใด ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งนั้น ได้มีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความคิดเห็นตามรายละเอียด ดังนี้

Turner and Weed (1983:4) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) พวกหันหน้าสู้จะแสดงพฤติกรรม 2 ลักษณะ ได้แก่ ใจดีสู้เสือและเผชิญหน้า 2) พวกพรางตัว จะแสดงพฤติกรรมเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ หวานอมขมกลืน ทำอย่างอื่นดีกว่า และหลบดีกว่า 3) พวกหน่วยงูโจมจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ออกแนวหน้าและโจมตีข้างหลัง

Blake shepared and Mouton (1964: 23) มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่า ขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล มี 3 ลักษณะคือ 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้ 2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ แต่การตกลงเป็นไปไม่ได้ 3) ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็สามารถทำการตกลงกันได้ ซึ่งทัศนคติเหล่านี้จะเชื่อมโยงไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันไป ซึ่งสรุปได้ดังภาพประกอบที่ 11 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 11 สมมติฐาน 3 ประการของมนุษย์ต่อความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ที่มา : “Management of Organizational Behavior: Utilizing Human perources” by Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, 1977, New Jersey : Prentice – Hall, Inc., p.298.

จากภาพประกอบที่ 11 อธิบายได้ว่า ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่อความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตกลงก็ทำไม่ได้ พฤติกรรมของเขาที่แสดงออกจะเป็นแบบอยู่ตามยถากรรม ถ้าเรื่องนั้นมีผลได้ผลเสียน้อย แต่ถ้าผลได้ผลเสียมากขึ้นเขาจะยอมให้คนกลางเข้าไปไกล่เกลี่ยเพราะเขาจะตกลงกันเองไม่ได้ และถ้ามีผลได้ผลเสียสูงเขาจะกระโดดเขาต่อสู้เพื่อเอาแพ้เอาชนะทันที ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่อความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ แต่การตกลงกันเป็นสิ่งเป็นไปได้ พฤติกรรมของเขาที่แสดงออกจะเป็นแบบละเอียดไม่สนใจ ถ้าผลได้ผลเสียต่ำ แต่ถ้าผลได้ผลเสียปานกลางเขาจะเริ่มแยกตัวออกห่าง ถ้าผลได้ผลเสียมีมากเขาจะถอนตัวออกไปเลย ขอย้ายหรือลาออกจากการเป็นสมาชิกในที่สุด ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่อความขัดแย้งว่า ถึงแม้จะมีความขัดแย้งก็สามารถทำความตกลงกันได้ พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นแบบอยู่อย่างสบายหรือสงบสุข ถ้าผลได้ผลเสียต่ำ แต่ถ้าผลได้ผลเสียมีมากขึ้นในระดับปานกลาง เขาจะประนีประนอมตกลงกันเอง และถ้ามีผลได้ผลเสียมาก เขาก็จะมองหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ในที่สุดประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ 1) การจำแนกแบบของพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง 2) แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

4.1 การจำแนกแบบของพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกในเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งนั้น Kenneth W. Thomas (1976 : 891) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยเสนอแนะว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรม 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมร่วมมือ (Co - Operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ 2) พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ พฤติกรรมทั้งสองแบบนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลางและสูง Kenneth W. Thomas จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเพื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือ การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โดย Kenneth W. Thomas จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ดังภาพประกอบที่ 12 ดังนี้

สูง	การเอาชนะ	การร่วมมือ
ปานกลาง	ประนีประนอม	
ต่ำ	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
	ปานกลาง	สูง

ภาพประกอบที่ 12 แบบของพฤติกรรมของบุคคลที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา: “Conflict and Conflict Management, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette” by Kenneth W. Thomas, 1976, Chicago McNally: p.891.

จากภาพประกอบที่ 12 แบบของพฤติกรรมของบุคคลที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้งอธิบายได้ดังนี้

1. แบบการเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง
2. แบบการร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งจะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นๆ
3. แบบการประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมติดการเอาใจตนเองและมติดการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ
4. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความขัดแย้งของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
5. แบบการยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

4.2 แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

เมื่อคนเราต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งมักจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์นั้นๆ

Thomas and Kilmann (1987: 11-16) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง ดังนี้

1. แบบการเอาชนะ(Competition)หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทันทีผลประโยชน์ ไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันทันทีของตัวเองได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใดไม่ว่า ตนเห็นว่าเหมาะเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้ง ใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึง การยืนยันทันทีเพื่อสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืน ซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงพอเอาชนะให้ได้เท่านั้น การเอาชนะควรจะใช้วิธีการดังนี้ 1) เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน 2) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ 3) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน 4) เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. แบบการร่วมมือ (Collaboration) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทันทีรักษาผลประโยชน์ และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือนั่นคือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความพอใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้อาหาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมาในรูปการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ่มชัดขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่หาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ 1) ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้ 2) เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้ 3) เพื่อต้องการผสมผสานความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน 4) เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์ 5) เพื่อที่จะประสานความรู้สึกละเอียดที่ไมเค่ต่อกันระหว่างบุคคล

3. แบบการประนีประนอม(Compromising)หมายถึงการประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยันทันทีรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหแบบนี้ก็คือหาวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรง

กลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (Competing) และแบบการประนีประนอม (Accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขัน แต่ยังมีน้อยกว่าแบบการประนีประนอม การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการประนีประนอม นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับความร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนี้อาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือพูดง่าย เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางอย่างรวดเร็วนั่นเอง การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ 1) เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คู่กันกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ 2) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจน 3) เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน 4) เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาเพื่อพอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด 5) ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือความร่วมมือไม่ได้ผล

4. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจอาจแสดงออกมาในรูปการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไป จนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม หรือการถอยหนีออกไป จากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองอยู่ได้ การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ 1) ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่ 2) เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะ 3) เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี 4) เมื่อต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด 5) เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้ 6) เมื่อใช้วิธีการอื่นๆ อาจได้ผลที่ดีกว่า 7) เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ

5. แบบการยอมให้ (Accommodation) หมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้น การเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง โดยไม่คิดถึงตนเองเลย หรือที่เรียกกันว่า ความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการบงกช เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะบงกช หรือในรูปของการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นๆ การยอมให้ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ 1) ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล 2) เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญกับคนอื่นมากกว่าตนเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ 3) เพื่อต้องการการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต 4) เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีก

อย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม 5) เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก 6) เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

สรุป เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรหรือสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะของความสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกล้าและพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ กันไป การบริหารความขัดแย้งอาจเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความขัดแย้ง ในกรณีที่องค์กรหรือสถานศึกษานั้นมีระดับความขัดแย้งค่อนข้างต่ำหรือน้อย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับลดระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไป ซึ่งระดับของความขัดแย้งที่มีมากหรือน้อยจนเกินไปย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กรหรือสถานศึกษาด้วยกันทั้งสิ้น นอกจากนี้การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้งก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะละเลยหรือนิ่งเฉยมิได้



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้ง
ของนักวิชาการ

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎี	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง		
Robbins	ความขัดแย้งเป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic Process) ความขัดแย้งมิได้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด หากแต่มีการก่อตัวขึ้นมาโดยผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ 1) ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์ 2) การรับรู้ 3) พฤติกรรมที่แสดงออก และ 4) ผลของความขัดแย้งซึ่งขั้นแรกๆของกระบวนการขัดแย้งก็คือการมีสภาพการนำ (Antecedent Conditions) ที่ก่อสร้างให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณื่อนำนี้ ถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง	จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักวิชาการต่างๆ พบว่าส่วนใหญ่บุคคลจะมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือ และนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 ด้านได้แก่ 1) ด้านการสื่อสาร 2) ด้านโครงสร้างขององค์การ และ 3) ด้านตัวแปรส่วนบุคคล
Alan Filley	ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้นี้มักจะเป็นการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริง	
McFarland	ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความคิดไม่ตรงกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการทำงาน และจะพยายามเสนอทัศนะของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามมีความเห็นคล้อยตาม	
Hellriegel	สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้เหตุผลไม่ตรงกัน ในเรื่องการจัดความมุ่งหวัง การยอมรับนับถือหรืออารมณ์ และสถานการณ์นี้นำไปสู่การเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎี	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง		
Schmidt	ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคลสองฝ่ายมีสิ่งต่างๆ แตกต่างกัน เช่น มีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นในทิศทางที่ขัดกันจนเกิดเป็นความขัดแย้ง	
Holt	ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งมีลักษณะเคลื่อนไหวไปสองทิศทางในเวลาเดียวกัน ทำให้เกิดความต้องการที่ตรงข้ามกัน ดังนั้น ความขัดแย้งภายในบุคคลจึงเห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเองมาจากความกังวลที่ไม่พอใจกับทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ หรือมีความต้องการที่จะได้รับความพึงพอใจด้านหนึ่ง แต่เกิดความกลัวปะปนอยู่ด้วยกับทางเลือกต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่	
Alexander Hamilton Institute	ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คนมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ทั้งการกระทำและเป้าหมาย ซึ่งมักจะเกิดเมื่อบุคคลมีการรับรู้ จุดเน้น หรือสภาพที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเป็นการเผชิญหน้ากัน	
Szilagy and Wallace	ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra Group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มักจะมีพื้นฐานมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะสมาชิกมีความแตกต่างกันทำให้มีการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ แตกต่างกัน	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎี	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง		
Gaetano Mosca	ความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม	
Max Weber	ความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรอย่างจำกัดทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น ความขัดแย้งทั้งหลายจำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน	
Bruehl and Pnecman	การขาดแคลนทรัพยากร เมื่อบุคคลแต่ละองค์การมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรให้เพียงพอที่ต้องการ	
Yukul and Webley	การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด พยายามที่จะมีอำนาจ (Power) มีอิทธิพล (Influence) เหนือบุคคลอื่นๆ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ (Formal Authority) อาจจะเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างกันได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ในเมื่อบุคคล 2 ฝ่าย หรือ 2 กลุ่ม ต้องขึ้นต่อกันเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จความขัดแย้งย่อมจะตามมา ถ้าหาก 2 ฝ่ายนั้นมีเป้าหมายและมาตรฐานของงานที่แตกต่างกัน	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎี	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง		
M.Afzalur Rahim	การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง จาก 3 ประการดังนี้ 1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ 2) ลดระดับของความขัดแย้งหรือระดับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กรและ 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง	จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการความขัดแย้งของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้นำวิธีการบริหารความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann มาใช้ประกอบแนวคิด ได้แก่ 1) แบบการเอาชนะ 2) แบบการร่วมมือ 3) แบบการประนีประนอม 4) แบบการหลีกเลี่ยง 5) แบบการยอมให้
Carl A.Anderson	แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง 2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม 3) การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง การพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างใด และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างใดและ 4) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎี	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง		
Everard and Morriis	พฤติกรรมของบุคคลสองแนวทาง เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำและสูงซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิดสองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 2) การกลบเกลื่อน (Smoothing) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การต่อสู้ (Fighting) และ 5) การแก้ปัญหา (Problem-solving)	
Thomas and Kilmann	จำแนกแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบการเอาชนะ 2) แบบการร่วมมือ 3) แบบการประนีประนอม 4) แบบการหลีกเลี่ยงและ 5) แบบการยอมให้โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือ การเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ	
Semmel	วิธียุติความขัดแย้ง 4 วิธี คือ 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งออกไป 2) การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะ 3) การประนีประนอม และ 4) การคืนดีกัน	
Follett	เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ 1) การเอาชนะ 2) การประนีประนอม และ 3) วิธีผสมผสาน	
Black and Mouton	เสนอวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ 1) การหลีกเลี่ยง 2) การกดไว้ 3) การประนีประนอม 4) การกลบให้เรียบ และ 5) การเผชิญหน้า	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎี	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง		
March and Simon	เสนอแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ 1) โดยการเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร 2) การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้นโยบายประนีประนอม เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นประโยชน์ส่วนรวม 3) การต่อรอง โดยยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และ 4) กลวิธีทางการเมืองโดยใช้อำนาจต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง	
Barrett	เห็นว่าควรแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการ 1) ประสานประโยชน์ระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์การให้สอดคล้อง 2) ผสมผสานระหว่างเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและองค์การ และ 3) การแลกเปลี่ยน คือให้สิ่งจูงใจแก่คนงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงาน	
Alan Filley	เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ 1) วิธีชนะ – ชนะ คือทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องการ เป็นลักษณะของการร่วมมือกันแก้ปัญหา 2) วิธีชนะ – แพ้ คือ ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ประโยชน์ และ 3) วิธีแพ้ – แพ้ คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ต้องการ	
Caplow	เสนอวิธีต่างๆ ในการแก้ความขัดแย้งดังนี้ 1) ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ 2) ตั้งกรรมการหาข้อเท็จจริง 3) ปรับองค์การใหม่ และ 4) ประนีประนอม	

ตารางที่ 5 สรุปแนวคิดและทฤษฎีของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎีของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา							
	สาเหตุความขัดแย้ง			วิธีการบริหารความขัดแย้ง				
	ด้านการสื่อสาร	ด้านโครงสร้างองค์กร	ด้านตัวแปรส่วนบุคคล	แบบการเอาชนะ	แบบการร่วมมือ	แบบการประนีประนอม	แบบการหลีกเลี่ยง	แบบการยอมให้
Robins	✓		✓					
Alan Filley	✓		✓					
McFarland	✓	✓						
Hellriegel			✓					
Szilagyi and Wallace	✓							
Schmidt			✓					
Holt	✓							
Alexander Hamilton Institute	✓		✓					
Yukul and Webley		✓						
Gaetano Mosca		✓	✓					
Max Weber		✓	✓					
Bruehl and Pnecman		✓	✓					
M.Afzalur Rahim					✓	✓		✓
Carl A.Anderson				✓	✓	✓	✓	✓
Everard and Morriis				✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎีของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา							
	สาเหตุความขัดแย้ง			วิธีการบริหารความขัดแย้ง				
	ด้านการสื่อสาร	ด้านโครงสร้างองค์กร	ด้านตัวแปรส่วนบุคคล	แบบการเอาชนะ	แบบการร่วมมือ	แบบการประนีประนอม	แบบการหลีกเลี่ยง	แบบการยอมให้
Thomas and Kilmann				✓	✓	✓	✓	✓
Semmel				✓	✓	✓		✓
Follett				✓		✓		✓
Black and Mouton				✓		✓	✓	
March and Simon					✓	✓		✓
Barrett					✓	✓		✓
Alan Filley				✓		✓		✓
Caplow				✓	✓	✓		

จากตารางที่ 5 สรุปว่า สาเหตุของความขัดแย้งจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรียงตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้ง ด้านตัวแปรส่วนบุคคล ด้านการสื่อสารและด้าน โครงสร้างองค์กร ส่วนวิธีการบริหารความขัดแย้งที่นิยมใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับดังนี้ การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม,แบบการเอาชนะ, แบบการร่วมมือ,แบบการยอมให้และแบบการหลีกเลี่ยง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

สุนทร ยามศิริ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่วน ใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งผู้นำเชิงอิทธิพล ด้านอุดมการณ์ เชิงสร้างแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นการใช้ปัญญา เชิงมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เชิงให้รางวัลตามสถานการณ์ เชิงจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก เชิงจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ และเชิงหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ สำหรับความพยายามทำให้เกิดงาน ความมีประสิทธิภาพและการ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ครูผู้สอนส่วนใหญ่ก็เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล นครเชียงใหม่ได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

ประภัทร เหลืองประเสริฐ (2550) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ ในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการในอนาคตประกอบด้วย 1.คุณลักษณะของผู้นำ 1.1) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้เทคนิค วิธีการ บริหารจัดการแบบใหม่ๆ การควบคุมจัดระบบการทำงาน ความรับผิดชอบผูกพัน ความยืดหยุ่นใน การทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงาน 1.2) ด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ และศรัทธาจากผู้ร่วมงาน ความรอบรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความคิดเชิง บวก คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความกล้าในการคิด นอกกรอบ และความกล้าในการเผชิญหน้า อดทน อดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น 1.3) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การแต่งกาย การวางตัว ความกระตือรือร้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ ดีความมั่นคงทางอารมณ์ การเป็นผู้ที่มีสัจจะ และเป็นผู้ที่ประสานประโยชน์และ 1.4) ด้านความรู้ ความสามารถ ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี ความรู้ ความสามารถในการศึกษาเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูล ความสามารถตัดสินใจอย่าง ถูกต้อง การเป็นผู้ที่มีทักษะในการคิดรวบยอด ความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และ ต้องเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ 2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 2.1) ผู้นำที่เน้น คน ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานดีเป็นอย่างดี การให้ความ ช่วยเหลือ เอื้ออาทรการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค การให้ความสำคัญกับบุคลากร การ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้กำลังใจและชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ และ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 2.2) ผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การทำงานอย่างรอบคอบ การสร้างความเข้าใจในการดำเนินการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ การ ทำงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลักสำคัญและการกำกับติดตามผลอย่างใกล้ชิด 2.3) ผู้นำที่เน้นการมี ส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมการทำงานแบบเครือข่าย การสร้าง

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานการสื่อสารที่ดี และความเป็นนักประชาธิปไตย 3. ผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารใน 3.1) มิติด้านสังคม ประกอบด้วย ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วมกัน ความสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่น ความสามารถวิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสภาพของสังคม ความสามารถเข้าสังคม และความสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงาน 3.2) มิติด้านโครงสร้างของงาน ประกอบด้วย การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ ความเข้าใจลักษณะงาน วิเคราะห์ความสำเร็จของงานได้ การจัดแบ่งงาน มอบหมายงานตามความสามารถและตำแหน่ง การทำงานที่ไม่ซับซ้อน และการจัดระบบติดตามและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3.3) มิติด้านอำนาจของตำแหน่ง ประกอบด้วย การบริหารงานตามกฎระเบียบ อำนาจหน้าที่ การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก 4.แบบผู้นำของผู้บริหาร 4.1) แบบร่วมแรงร่วมใจ ประกอบด้วย การให้ทุกคนมีส่วนร่วม การกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีม การบูรณาการภารกิจ การส่งเสริมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความซื่อสัตย์ และการติดตามประเมินผลงาน 4.2) แบบอิสระ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หน้าที่ ภารกิจที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้หลากหลายวิธีการ และการสร้างกลไกการทำงานโดยบุคลากร 4.3) แบบสมานฉันท์ ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การปรึกษาหารือ การสร้างทีมงาน การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานลักษณะของกัลยาณมิตร

ปราณี อธิคมานนท์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาค ตะวันตกผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาคตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความสามารถส่วนตัว การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การดูแลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาคตะวันตกโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการและการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน 3) ภาวะผู้นำ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาคตะวันตกโดยภาพรวม

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551) ได้ทำการศึกษา การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ

พฤติกรรมเฉพาะ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ต่อการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนมากที่สุดเมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น รองลงมาผู้บริหารให้ความสนใจและความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรเสมอ และในข้อที่ผู้บริหารรับรู้ว่ามี การปฏิบัติ น้อยกว่าข้อรายการอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยวิธีการให้ความสนใจ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในกลุ่ม

สุภาวดี นพรุจจินดา (2553) ได้ศึกษาวิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาชีพ ผู้นำจริยธรรม ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำด้านเทคโนโลยี 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

Brewer (1980 : 471-472) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและบรรยากาศของโรงเรียนในทัศนะของครู อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติจริงตามตามทัศนะของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในอุดมคติตามทัศนะของทั้งสามกลุ่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) รูปแบบความเป็นผู้นำระหว่าง “ปฏิบัติจริง” กับ “ในอุดมคติ” ตามความเห็นโดยส่วนรวมของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) พฤติกรรมอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติจริงและบรรยากาศของโรงเรียนตามทัศนะของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Sashkin and Molly (1990 : 43) ทำงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนซึ่งต้องใช้ความเข้าใจในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่าการเข้าใจถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนที่มีต่อโครงสร้างในวัฒนธรรมที่ผ่านมา การวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นวัตถุประสงค์ของการรายงานชิ้นนี้ ส่วนการวิเคราะห์เชิงปริมาณทั้งสองส่วนได้นำไปใช้ในการศึกษาวิจัยสถิติของวัฒนธรรมและพฤติกรรมซึ่งมีโดยตรงกับการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ในส่วนแรกจะรวมไปถึงการจัดให้มีใบสำรวจความเป็นผู้นำของผู้นำแต่ละสถาบันในโรงเรียนที่กำลังพัฒนาในอำเภอต่างๆ ส่วนที่สองจะครอบคลุมคำถามเกี่ยวกับการจัดการทางด้านวัฒนธรรมในโรงเรียนโดยการสุ่มตัวอย่างจากครู 12 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน และจาก

ศูนย์กลางสำนักการศึกษาเอกชน 20 คน ซึ่งการค้นพบโดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณจะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

O'Connor (2001 : 256) ได้ศึกษาถึงลักษณะของภาวะผู้นำและบรรยากาศของโรงเรียน โดยสมมติฐานว่า พฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนและลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มี พฤติกรรมที่พัฒนาแล้วจะทำให้โรงเรียนเปิดกว้างขึ้น ซึ่งต้องมีเพื่อนร่วมงาน

Richard Hagberg (2002 : 146) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบภาวะผู้นำ 3 แบบ ที่พบเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบใหม่” พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำ 3 แบบต่างกัน ทั้งสามแบบตามการบริหารของผู้บริหาร 2) ผู้บริหารจะแสดงบทบาทตามการบริหารและตามองค์การ 3) ผู้บริหารจะบริหารตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

De Stefano (2003 : 164) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียนบทบาทความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดซานตาเฟ อาร์เจนติน่า ความเป็นผู้นำของครูใหญ่เป็นส่วนประกอบสำคัญในประสิทธิผลของโรงเรียน การศึกษานี้พยายามระบุพฤติกรรมของครูใหญ่อันมีส่วนช่วยในการบรรลุถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษานี้พบว่า พฤติกรรมที่เกิดบ่อยครั้งมากที่สุดของครูใหญ่ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนคือ “การแสดงถึงความเป็นผู้นำเชิงบริหารและวิธีการปกครอง” และรวมถึงเหตุการณ์อันเกี่ยวกับวินัยการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน สวัสดิ์ความเป็นผู้นำของครูใหญ่และการสร้างความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน

Michael (2003 : 173) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 กลุ่ม 4 ด้าน คือ อัตราการเรียนต่อ ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหาร โรงเรียนแบบเดิม เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการบริหาร LPI สถิติที่ใช้คือสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการทดสอบค่า t ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีค่าคะแนนเปอร์เซ็นไทล์สูงกว่า 30 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าประสิทธิผลด้านการมาเรียนและอัตราการออกกลางคันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อเนื่อง มีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาปกติและผลการวิจัยยังพบอีกว่าผู้บริหารหญิงและผู้บริหารชายที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

Dinham and Stephen (2005 : 338) ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จทางผลผลิตทางการศึกษาเกิดจากผู้อำนวยความสะดวกที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำ มาจากบทบาทของครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาและ ครูผู้สอนในแต่ละกลุ่ม และเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ

คณะกรรมการและครูให้การ สนับสนุนและไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียนกับเพศของผู้บริหาร

Eagly, Johannesen-Schmidt, Van Engen (2003 : 1-23) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย ผลการวิจัยพบว่าเพศหญิงมีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าเพศชาย ส่วนเพศชายมีภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสูงกว่าเพศหญิง

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ การกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตามเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดส่งผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก เพราะผู้นำแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน ต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำ

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กรที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย 2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป พบว่าไม่แตกต่างกัน

ศักดิ์ชาย สร้อยปลิว (2550) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการศึกษา

พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ความพึงพอใจของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 5) ความพึงพอใจการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน 6) ความพึงพอใจบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และ 7) การบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน

อาริษฐ์ ทศน์พันธ์ (2550) ได้ศึกษาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษากรมสอบสวนคดีพิเศษกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงคุณภาพพบสาเหตุความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานได้แก่ 1) ความรู้สึกสูญเสียอำนาจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 2) สถานการณ์ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันในคดีที่เจ้าหน้าที่ตำรวจตกเป็นผู้ต้องสงสัยและกรมสอบสวนคดีพิเศษเป็นผู้ทำคดี 3) ความขัดแย้งภายในกรมสอบสวนคดีพิเศษจากที่บุคลากรมาจากหลากหลายหน่วยงาน 4) ความไม่เท่าเทียมกันของทรัพยากร 5) การแข่งขันอำนาจหน้าที่เพื่อผลงาน 6) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน 7) การปฏิบัติงานร่วมกันโดยไม่มีข้อบังคับระหว่างหน่วยงานที่ชัดเจน และ 8) บุคลิกภาพผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวแทนองค์กร ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ทั้งสองหน่วยงานมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางโดยมีสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ความไม่เท่าเทียมกันของทรัพยากร 2) การแข่งขันอำนาจหน้าที่ 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 4) การปฏิบัติงานร่วมกัน และ 5) บุคลิกภาพผู้บริหาร โดยการแข่งขันอำนาจหน้าที่มีผลต่อความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานในเชิงบวกมากที่สุด รองลงมาคือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ความไม่เท่าเทียมกันของทรัพยากร และบุคลิกภาพผู้บริหารตามลำดับ โดยการปฏิบัติงานร่วมกันมีผลต่อความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานในเชิงลบ

วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีร้อยละ 77.9 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 22.1 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 47.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 33.9 และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 19.0 และ 2) ผลจากการศึกษาวิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผอิญหน้า หลีกเลีย้ง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการการบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าโดยภาพรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ผลการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และพบว่าโดยภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) ผลการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นด้านความร่วมมือ

อุเทน ทองสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแบบเผชิญหน้ามากที่สุด 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากด้านที่ 1 และด้านที่ 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุวุฒิการศึกษาประสบการณ์บริหาร และการอยู่ในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และการอยู่ในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาแต่ระดับต่างกัน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และ 5) ในการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร

จิตนภา ไชยเทพา (2552) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สีหนาท ดวงดาทิพย์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ ร่องลงมาคือ ด้านการประนีประนอม ก้านการร่วมมือ และด้านการเอาชนะและ ด้านการหลีกเลี่ยงตามลำดับ 2) ผู้บริหาร โรงเรียนเพศชายและเพศหญิง มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตตวดี พุ่มพวง (2552) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในการทำงานด้วยสุนทรียสนทนา ผลการศึกษาพบว่า การนำหลักการของสุนทรียสนทนา มาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดการฟังอย่างลึกซึ้ง ความเคารพ การห้อยแขวน และการฟังเสียงจากภายในมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตจริงได้

Buntin (1988 :1147) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่นับพัน โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับการขัดแย้งกับเพศ ผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียนจำนวนผู้ช่วยบริหารและการฝึกอบรมด้านการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น พบว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

Adams (1989 : 1854) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่ง ในรัฐเพนซิลวาเนียเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน ผลการวิจัยพบว่าความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูส่วนใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและชอบวิธีแก้ปัญหา โดยการ

หลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การ หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็นความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

Litton(1989 :2219) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมปลายของรัฐนอร์คาโรไลน่า ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ 2) ผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันโดยสำคัญ โดยผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน3) ผู้บริหารเทศาภิบาลมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าผู้บริหารเทศาภิบาลและ 4) ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

Ashworth (1989 : 2314) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศกรในโรงเรียนของรัฐ โอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศกร โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสบการณ์ และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษานิเทศกร 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษากับศึกษานิเทศกร มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

Graham (1990 : 3573) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศกรมีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายใน โดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงแต่ต้องรักษา ระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม จะทำให้กระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับเป้าหมาย ค่านิยมในองค์การและอาจเกิดจากความก้าวร้าวโดยธรรมชาติในตัวคน ดังนั้น ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นกับวิธีการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนและปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้าหรือเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่ขึ้นเสมอ ซึ่งจะเป็ผลดีต่อองค์การเพราะจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเปิด

โอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอความขัดแย้งอาจจะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขและสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์กร การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกต้อง และจะเกิดความเสียหายต่อผลงานขององค์กรในส่วนรวมได้

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง

ศุภากร เมฆขยาย (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ในภาพรวมเป็นแบบนักพัฒนา 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 พบว่าแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้

ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล ขอบประมาณ และการบริหารทั่วไป ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ($r = .866$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) มาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 มาตรฐาน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มาตรฐานที่ 7, 8, 1, 2, 3 และ 4 ส่วนมาตรฐานที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียน โดยภาพรวมและมาตรฐานที่ 1, 2, 3, 4 และ 7 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียน โดยภาพรวมและมาตรฐานที่ 2, 6, 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อมาตรฐานที่ 7 ด้านการใช้ปัญญาส่งผลต่อมาตรฐานที่ 5, 6 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

สุภัทรา นุชสาย (2553) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุดมศักดิ์ กุลครอง (2553) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมอยู่ในระดับมากที่สุดและอีก 7 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ระหว่างบุคคลภายในและกรรมการสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Buntin (1988 :1147) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชนบทขนาดใหญ่ โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับ เพศ เผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน จำนวนผู้ช่วยบริหารและฝึกอบรมด้านการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น พบว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

Adams (1989 : 1854) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลางโดยรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่ง ในรัฐเพนซิลวาเนียเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์ครู 25 คน ผลการวิจัยพบว่าความขัดแย้งส่วนมากเกิดจากครูส่วนใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและชอบวิธีแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์การ หากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสม จะชี้ให้เห็นความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

Alanis (1989 :1491) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ โรงเรียนและบทบาทของศึกษาธิการที่ส่งผลต่อการจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียน การศึกษาชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างประธานกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษาธิการ และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเรื่องการติดตามการใช้งบประมาณของกรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารควรได้รับ

Litton (1989 : 2219) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมปลายของรัฐนอร์ทดาโคตาไรนำทั้งของรับและเอกชนพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งต่างๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญโดยผู้บริหารของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยแต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 3) ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าผู้บริหารเพศชาย 4) ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

Hoover (1990 :2942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ระดับความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมโรงเรียนดีขึ้น คือสภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม

Cash (1990:356) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้งและพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาร์โรนาโดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 96 คน

ครู 228 คน ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน Graham (1990 : 3573) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการวิจัยพบว่าศึกษานิเทศก์มีความต้องการให้มีการสื่อสารกันภายในโดยตรง และเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษานิเทศก์ขัดแย้งได้

Sirivun (2001 : 9) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของชายและหญิงในบทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นและนักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยพบว่าคนไทยพบว่ามีแนวโน้มที่จะจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการมากที่สุดและรองลงมาเป็นการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ผู้ชายและผู้หญิงในประเทศไทยใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้จัดการไทยในองค์กรระหว่างประเทศและผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะใช้ กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน

Okotoni (2003 : 1-16) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานของโรงเรียนในรัฐโอฮายโอ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ และสาเหตุต่างๆ ในการบริหารงาน ของโรงเรียนในรัฐโอฮายโอ ผลกระทบของความขัดแย้งในการบริหารโรงเรียน มีการตรวจสอบอย่างเท่าเทียมกันทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งโรงเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานของโรงเรียนในรัฐโอฮายโอมีความขัดแย้งหลายประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่าง ผู้บริหารและพนักงาน ระหว่างพนักงานและนักเรียน ระหว่างชุมชนและโรงเรียน และความขัดแย้ง ระหว่างบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน ได้แก่ สวัสดิการไม่เพียงพอ การเกษียณอายุ การตัดทอนแรงงานที่ไร้ความสามารถ ในการบริหารองค์กรที่ทำให้เกิดความขัดแย้งตามสถานภาพคือ บุคลิกภาพ บทบาท นักเรียนไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารความขัดแย้งและโรงเรียนส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีความรู้ในการจัดการความขัดแย้งเรื่องการขาดงาน ขั้นตอนที่วางไว้สำหรับการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนส่วนใหญ่ มีส่วนทำให้ความขัดแย้งของสูงขึ้น สรุปได้ว่าปัญหาของการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานโรงเรียนได้ก้าวมาถึงจุดที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ghaffar (2009 : 1) ได้ศึกษาความขัดแย้งในโรงเรียน : สาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งพบว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ของมนุษย์ที่จำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะมนุษย์ที่มีปฏิสัมพันธ์กันย่อมจะมีสิ่งที่ชอบและไม่ชอบไม่ตรงกันจึงนำไปสู่ความขัดแย้งในหมู่ประชาชนมีทั้งความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และทำลาย วิธีการจัดการความขัดแย้งมีทั้งการจัดการที่เป็นบวกหรือลบ โรงเรียนเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ของมนุษย์ มีความขัดแย้งในองค์กร การจัดการความขัดแย้งต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้สำหรับการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การไกล่เกลี่ย, การเจรจาต่อรอง, การหลีกเลี่ยง, การทำงาน

ร่วมกัน สาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งสำหรับการบริหารจัดการคือการทำงานร่วมกัน มุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นกลยุทธ์ที่มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับ การแก้ไขและควบคุมความขัดแย้งและคลายการยึดเกาะของความไม่ลงรอยกัน และการประนีประนอมเป็นอีกวิธีหนึ่งสำหรับการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผลดี

Kimencu (2011 : 3) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำและการจัดการความขัดแย้งรูปแบบของนักวิชาการคณบดีในสถาบันการศึกษาปริญญาโทพบว่าภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีความสัมพันธ์ ในทางบวกกับ โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ สัญลักษณ์ทางการเมืองและองค์กรตามรูปแบบของ Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) ส่วนการจัดการความขัดแย้งตามรูปแบบการจัดการมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา ด้านการเมืองมีผลมากกว่าด้านธุรกิจ และด้านประสบการณ์คณบดีที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ของในภาคการศึกษา มีแนวโน้มที่จะใช้ความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการจัดการมากกว่าคณบดีที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง ทั้งนี้การที่คนหลายคนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ และปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นผลหรือมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล การติดต่อสื่อสาร และ โครงสร้างขององค์กรหรือสภาพขององค์กรนั้นๆเป็นสำคัญ ความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่จะคอยเป็นตัวทำลายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรใด ก็จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในทางสร้างสรรค์และทางทำลาย ดังนั้นในการบริหาร โรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษาและเลือกใช้วิธีการ กระบวนการในการบริหารให้มีความเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาและคลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี นั่นคือผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีทักษะ มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การบริหาร โรงเรียนหรือสถานศึกษาสามารถดำเนินการไปได้และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล 3) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 4) เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล และ 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ตามรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการศึกษาแนวคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการศึกษาจากเอกสาร วารสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี สื่อออนไลน์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัยและ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการ ปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ใกล้เคียงที่สุด แล้วเสนอโครงร่างต่อหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ไปทดลอง (Tryout) เก็บข้อมูลใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตนนทบุรี นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้ถูกต้องตามข้อเสนอแนะ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์และแปลผล วิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

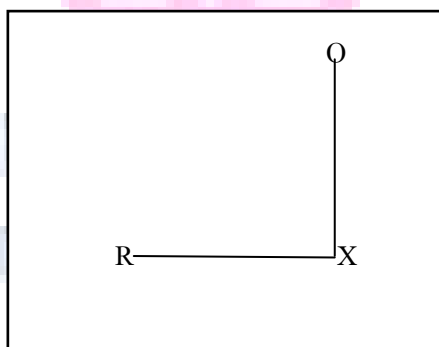
เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะเพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมและวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุมอนุมัติต่อไป

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในลักษณะของแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non experimental, case study design) ซึ่งแผนผัง (diagram) ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 119 โรงเรียน ซึ่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 450 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 92 โรงเรียน ซึ่ง ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 240 คน ซึ่งได้มา จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) จำนวน 2 ขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างของโรงเรียน และสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่ง ตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างของ ผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนจากประชากรทั้งหมด โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบ แบ่งชั้นภูมิ (Simple Random Sampling)

โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามพื้นที่การจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน มีจำนวน 3-5 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 2-4 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

พื้นที่ ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษาและ รองผู้บริหารสถานศึกษา			ผู้บริหารสถานศึกษาและ รองผู้บริหารสถานศึกษา		
	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	เขต 1	เขต 2	รวม	เขต 1	เขต 2	รวม
เล็ก (น้อยกว่า 500 คน)	5	3	8	5	3	8
กลาง (500-1,499 คน)	85	37	122	45	20	65
ใหญ่ (1,500-2,499 คน)	96	25	121	55	15	70
ใหญ่พิเศษ (ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)	100	99	199	55	42	97
รวม	286	164	450	160	80	240

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ระดับวิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รายได้ต่อเดือน

2. ตัวแปรต้น (X) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามทฤษฎี (Bass and Avolio) ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (X_1) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วม งานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและ วิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของ พวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการหรือที่เรียกว่า “5

I's" คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership: II or CL), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS), การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (X_2) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจ ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CRW), การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception)

2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) (X_3) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน ปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจกับผู้ตามในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆ ได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วมก็เพียงเล็กน้อย

3. ตัวแปรตาม (Y) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (2010) แบ่งออกเป็น 5 แบบ มีดังนี้

3.1 การเอาชนะ (Competition) (Y_1) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งโดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

3.2 การร่วมมือ (Collaboration) (Y_2) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยคำนึงถึงความร่วมมือและรักษาผลประโยชน์ โดยพูดคุยตกลงร่วมกันหาทางแก้ไขความขัดแย้ง มุ่งเน้นให้เกิดความพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่น

3.3 การประนีประนอม (Compromising) (Y_3) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขความขัดแย้งโดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งๆ ที่ตนเองอยากได้ลงบ้างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง

3.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) (Y_4) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามี เห็นว่าเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย จึงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้งและไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.5 การยอมให้ (Accommodation) (Y_5) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแก้ไขกับความขัดแย้งโดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ มุ่งผู้อื่นในระดับสูง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ของ Bass and Avolio ซึ่งผู้วิจัยได้ซื้อลิขสิทธิ์มาจากประเทศอเมริกา เพื่อการศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งออกดังนี้

1) แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน โดยมีข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ ซึ่งข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1)การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ (Idealized Attributes : IA) 2) การมีอิทธิพลจากพฤติกรรม (Idealized Behaviors : IB) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation : IM) 4)การกระตุ้นเขาวินปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) และ 5)การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Leadership - IL) โดยมีข้อคำถามจำนวน 36 ข้อ ซึ่งข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert' Method) ได้แก่ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือของ Thomas and Kilmann (2010) ซึ่งผู้วิจัยได้ซื้อลิขสิทธิ์มาจากประเทศอเมริกา แบบสอบถามชื่อว่า Thomas –Kilmann Instrument โดยมีข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ ซึ่งในแต่ละข้อคำถามมีตัวเลือก 2 ตัว คือ “ก” และ “ข” ในแต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบของพฤติกรรมหนึ่งทีบุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือเป็นวิธีทีบุคคลนั้นหรือผู้บริหารใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Bass and Avolio แนวคิด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins (2001) และวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (2010) จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวางแผนกำหนดเขตของตัวแปรและรูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากข้อมูลที่ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างครอบคลุมแล้วนำผลการศึกษามาสร้างและปรับปรุงเครื่องมือโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการซื้อลิขสิทธิ์แบบสอบถามของ Bass and Avolio โดยให้สอดคล้อง วัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาในประเด็นตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่างจากโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 3 จำนวน 17 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน ทั้งสิ้นจำนวน 85 คน

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ปรับแก้ ภาษาให้สอดคล้องกับ บริบทของไทย

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ การวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟ่า (Alpha-Coefficient: α) ตามวิธีของCronbach ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.997

ขั้นตอนที่ 7 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อขอรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เป็นครั้งสุดท้าย แล้วดำเนินการปรับปรุง พัฒนาให้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ที่สุดต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่ม ตัวอย่างจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอน มีดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ในการขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร
2. ผู้วิจัยนำหนังสือจากทางมหาวิทยาลัยและหนังสือการอนุญาตจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อติดต่อประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อนัดหมายวันเวลาที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้
3. ผู้วิจัยจัดเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ได้แก่ การจัดเตรียมเอกสารของแบบสอบถามทั้งหมด โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทั้งหมดทุกขั้นตอน
4. ผู้วิจัยทำการบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อสรุปผลการใช้วิธีการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วนในการตอบแล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน โดยมีสถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่
 - 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1) การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ (Idealized Attributes : IA) 2) การมีอิทธิพลจากพฤติกรรม (Idealized Behaviors : IB) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation : IM) 4) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation- IS) และ 5) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Leadership - IL)
 - 2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน 1) การจูงใจทางบวก 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
 - 2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

โดยมีสถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนของ ลิเคิร์ต (Likert' Method) ได้แก่ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

ช่วงคะแนน 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ช่วงคะแนน 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ มาก

ช่วงคะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ช่วงคะแนน 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ น้อย

ช่วงคะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

โดยการนำผลการเลือกตอบแต่ละข้อในแบบสอบถามของผู้ตอบแต่ละคน มาทำการแจกแจงและจัดกลุ่มตามแบบของ Thomas and Kilmann ได้ดังนี้

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.1 การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะ (Idealized Attributes : IA) คือข้อคำถามที่ 10,18,21,25

2.4.2 ภาวะผู้นำแบบการมีอิทธิพลจากพฤติกรรม (Idealized Behaviors : IB) คือข้อคำถามที่ 6,14,23,34

2.4.3 ภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation : IM) คือข้อคำถามที่ 9,13,26,36

2.4.4 ภาวะผู้นำแบบการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) คือข้อคำถามที่ 2,8,30,32

2.4.5 ภาวะผู้นำแบบการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Leadership - IL) ข้อคำถามที่ 5,7,28,33

2.5 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2.5.1 การจูงใจทางบวก(Contingent Reward) ข้อคำถามที่ 1, 11, 16, 35

2.5.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Mgmt by Exception Active) ข้อคำถามที่ 4, 22, 24, 27

2.5.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Mgmt by Exception Passive) ข้อคำถามที่ 3, 12, 17, 20

2.6 ภาวะผู้นำแบบวางเฉย (Laissez – Faire) ข้อคำถามที่ 5, 7, 28, 33

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแบบของ Thomas and Kilmann (1987) โดยมีสถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และการจัดลำดับความสำคัญ โดยการนำผลการเลือกตอบแต่ละข้อ ในแบบสอบถามของผู้ตอบแต่ละคน มาทำการแจกแจงและจัดกลุ่มตามแบบของ Thomas and Kilmann ได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีการแข่งขัน (Competition) โดยเลือกตอบตัวเลือก ดังนี้

ผู้บริหารเลือกตอบตัวเลือก	“ก”	ข้อ	3, 8, 10, 17, 25 และ 28
และตัวเลือก	“ข”	ข้อ	6, 9, 13, 14, 16 และ 22

3.2 ผู้บริหารมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยการร่วมมือ (Collaboration) โดยเลือกตอบตัวเลือก ดังนี้

ผู้บริหารเลือกตอบตัวเลือก	“ก”	ข้อ	5, 11, 14, 19, 20 และ 23
และตัวเลือก	“ข”	ข้อ	2, 8, 21, 26, 28 และ 30

3.3 ผู้บริหารมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromising) โดยเลือกตอบตัวเลือก ดังนี้

ผู้บริหารเลือกตอบตัวเลือก	“ก”	ข้อ	2, 4, 13, 22, 26 และ 29
และตัวเลือก	“ข”	ข้อ	7, 10, 12, 18, 20 และ 24

3.4 ผู้บริหารมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoiding) โดยเลือกตอบตัวเลือก ดังนี้

ผู้บริหารเลือกตอบตัวเลือก	“ก”	ข้อ	1, 6, 7, 9, 12 และ 27
และตัวเลือก	“ข”	ข้อ	5, 15, 17, 19, 23 และ 29

3.5 ผู้บริหารมีวิธีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการยอมให้ (Accommodation) โดยเลือกตอบตัวเลือก ดังนี้

ผู้บริหารเลือกตอบตัวเลือก	“ก”	ข้อ	15, 16, 18, 21, 24 และ 30
และตัวเลือก	“ข”	ข้อ	1, 3, 4, 11, 25 และ 27

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดการตรวจให้คะแนนตามแบบของ Thomas and Kilmann (Scoring TheThomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)

ข้อที่	วิธีการบริหารความขัดแย้ง				
	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	วิธีการบริหารความขัดแย้ง				
	การแข่งขัน	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก
รวม	12 ข้อ	12 ข้อ	12 ข้อ	12 ข้อ	12 ข้อ

ตารางที่ 8 เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบของ Thomas and Kilmann (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	ช่วงคะแนน		
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มปานกลาง	กลุ่มสูง
1. การแข่งขัน	0-3	4-7	8-12
2. การร่วมมือ	0-5	6-9	10-12
3. การประนีประนอม	0-4	5-8	9-12
4. การหลีกเลี่ยง	0-4	5-7	8-12
5. การยอมให้	0-3	4-6	7-12

4. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกรณีมีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่อิสระจากกัน โดยใช้สถิติทดสอบแบบ Independent Sample t-test

5. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกรณีมีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว F-TEST (analysis of variance-ANOVA)

6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) (r_{xy})



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มี 5 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล 3) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 4) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล และ 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 92 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 240 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูล นำมาวิเคราะห์และเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 จำนวน 92 โรงเรียน จำนวน 240 คน จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติจริง ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือนโดยวิเคราะห์หาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียด ในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สถานภาพส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติจริง ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	166	69.20
หญิง	74	30.80
รวม	240	100.00
2. อายุ		
31- 40 ปี	5	2.10
41 -50 ปี	21	8.80
51-60 ปี	214	89.20
รวม	240	100.00
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	20	8.30
สมรส	220	91.70
รวม	240	100.00

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. วุฒิกการศึกษา		
ปริญญาตรี	11	4.60
สูงกว่าปริญญาตรี	229	95.40
รวม	240	100.00
5. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	91	37.90
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	149	62.10
รวม	240	100.00
6. ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ		
คศ. 2 ชำนาญการ	15	6.20
คศ.3 ชำนาญการพิเศษ	190	79.20
คศ.4 เชี่ยวชาญ	35	14.60
รวม	240	100.00
7. ประสบการณ์ในการทำงาน		
11- 20 ปี	11	4.60
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	229	95.40
รวม	240	100.00
8. รายได้ต่อเดือน		
30,001 - 40,000 บาท	13	5.40
40,001 - 50,000 บาท	53	22.10
ตั้งแต่ 50,001ขึ้นไป	174	72.50
รวม	240	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 240 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 เป็นเพศหญิง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80

อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 89.20 รองลงมาอายุระหว่าง 41 -50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และส่วนน้อยมีอายุระหว่าง 31- 40 ปีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10

สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพสมรส จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 91.70 รองลงมาเป็นสถานภาพโสด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 95.40 และปริญญาตรีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60

ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นรองผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 62.10 และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90

ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ ส่วนใหญ่มีตำแหน่ง คศ.3 ชำนาญการพิเศษ จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 79.20 รองลงมา ตำแหน่ง คศ.4 เชี่ยวชาญ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.60 ส่วนน้อยมีตำแหน่ง คศ.2 ชำนาญการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.20

ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 95.40 รองลงมา ประสบการณ์ 11-20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60

รายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่มีรายได้ ตั้งแต่ 50,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50 รองลงมา ตั้งแต่ 40,001-50,000 บาท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 ส่วนน้อยมีรายได้ ต่อเดือน น้อยกว่า 30,001-40,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีรายละเอียดตามตารางที่ 10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555

(n = 240)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	Mean	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.72	0.27	มาก
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.49	0.18	ปานกลาง
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	3.33	0.38	ปานกลาง
รวม	3.58	0.28	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ S.D.= 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้ พบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.72$ S.D.= 0.27) อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.49$ S.D.= 0.18) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ($\bar{X} = 3.33$ S.D.= 0.38) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร
ปีการศึกษา 2555

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การสร้างคุณลักษณะในอุดมคติ (Idealized Attributes : IA)	3.78	0.70	มาก
1. ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นรู้สึกภูมิใจที่ได้เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า	3.99	0.56	มาก
2. ข้าพเจ้าเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.82	0.65	มาก
3. ข้าพเจ้าประพฤติตนในลักษณะที่จะสร้างความนับถือจากผู้อื่น	3.67	0.75	มาก
4. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าข้าพเจ้าเป็นคนที่มีความ ความสามารถ และเชื่อมั่นในตนเอง	3.62	0.85	มาก
การสร้างพฤติกรรมในอุดมคติ (Idealized Behaviors : IB)	3.70	0.49	มาก
1. ข้าพเจ้าพูดถึงเรื่องความเชื่อและความศรัทธา(ค่านิยม) สูงสุด ของข้าพเจ้า	3.59	0.49	มาก
2. ข้าพเจ้านับถือถึงความสำคัญในการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน	4.05	0.25	มาก
3. ข้าพเจ้าคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ	3.41	0.70	ปานกลาง
4. ข้าพเจ้านับถือให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันใน ภารกิจที่ต้องทำ	3.75	0.50	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)	3.65	0.59	มาก
1. ข้าพเจ้าพูดถึงอนาคตในแง่ดี	3.42	0.52	ปานกลาง
2. ข้าพเจ้ากระตือรือร้นที่จะพูดถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ	3.73	0.58	มาก
3. ข้าพเจ้ากล่าวถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างชัดเจนน่าเชื่อถือ	3.61	0.66	มาก
4. ข้าพเจ้าแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ได้	3.85	0.63	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)	3.70	0.62	มาก
1. ข้าพเจ้าตรวจสอบเช็คข้อสมมุติฐานในเรื่องสำคัญๆ ด้วยการตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของข้อสมมุติฐานนั้น	3.61	0.54	มาก
2. ข้าพเจ้าสอบถามความคิดเห็นจากหลากหลายมุมมองในการแก้ปัญหา	3.60	0.56	มาก
3. ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลายแง่หลายมุมที่แตกต่างกัน	3.74	0.45	มาก
4. ข้าพเจ้าแนะนำวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานที่รับมือหมายสำเร็จ	3.84	0.92	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration : IC)	3.77	0.85	มาก
1. ข้าพเจ้าขอมใช้เวลาในการแนะนำและสอนงาน	3.69	0.82	มาก
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.73	0.92	มาก
3. ข้าพเจ้าเห็นว่าแต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกันในด้านความต้องการความสามารถและแรงคลใจ	3.81	0.82	มาก
4. ข้าพเจ้าช่วยพัฒนาจุดเด่นของผู้อื่น	3.84	0.86	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าการสร้างคุณลักษณะในอุดมคติ (Idealized Attributes : IA) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$ S.D.= 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้าพเจ้าทำให้ผู้อื่นรู้สึกภูมิใจที่ได้เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ($\bar{X} = 3.99$ S.D.= 0.56) ข้าพเจ้าเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X} = 3.82$ S.D.= 0.65) ข้าพเจ้าประพฤติตนในลักษณะที่จะสร้างความนับถือจากผู้อื่น ($\bar{X} = 3.67$ S.D.= 0.75) และ ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าข้าพเจ้าเป็นคนที่มีความสามารถและเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{X} = 3.62$ S.D.= 0.85) ตามลำดับ

การสร้างพฤติกรรมในอุดมคติ (Idealized Behaviors : IB) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$ S.D.= 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

ดังนี้ ข้าพเจ้าเน้นถึงความสำคัญในการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.05$ S.D.= 0.25) ข้าพเจ้าเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในภารกิจที่ต้องทำ ($\bar{X} = 3.75$ S.D.= 0.50) ข้าพเจ้าพูดถึงเรื่องความเชื่อและความศรัทธา(ค่านิยม) สูงสุดของข้าพเจ้า ($\bar{X} = 3.59$ S.D.= 0.49) ยกเว้นข้าพเจ้าคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.41$ S.D.= 0.70) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$ S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ ($\bar{X} = 3.85$ S.D.= 0.63) ข้าพเจ้ากระตือรือร้นที่จะพูดถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.73$ S.D.= 0.58) ข้าพเจ้ากล่าวถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างชัดเจนน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.61$ S.D.= 0.66) และข้าพเจ้าพูดถึงอนาคตในแง่ดี ($\bar{X} = 3.42$ S.D.= 0.52) ตามลำดับ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$ S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าแนะนำวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานที่รับมอบหมายสำเร็จ ($\bar{X} = 3.84$ S.D.= 0.92) ข้าพเจ้า ทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลายแง่หลายมุมที่แตกต่างกัน ($\bar{X} = 3.74$ S.D.= 0.45) ข้าพเจ้าตรวจเช็คข้อสมมุติฐานในเรื่องสำคัญๆ ด้วยการตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของข้อสมมุติฐานนั้น ($\bar{X} = 3.61$ S.D.= 0.54) และข้าพเจ้าสอบถามความคิดเห็นจากหลากหลายมุมมองในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.60$ S.D.= 0.56) ตามลำดับ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration : IC) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$ S.D.= 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าช่วยพัฒนาจุดเด่นของผู้อื่น ($\bar{X} = 3.84$ S.D.= 0.86) ข้าพเจ้าเห็นว่าแต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกันในด้านความต้องการความสามารถและแรงจิตใจ ($\bar{X} = 3.81$ S.D.= 0.82) ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 3.73$ S.D.= 0.92) และข้าพเจ้ายอมใช้เวลาในการแนะนำและสอนงาน ($\bar{X} = 3.69$ S.D.= 0.82) ตามลำดับ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$ S.D.= 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้การสร้างคุณลักษณะในอุดมคติ (Idealized Attributes : IA) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$ S.D.= 0.70) การคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล (Individual Consideration : IC) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$ S.D.= 0.85) การสร้างพฤติกรรมในอุดมคติ (Idealized Behaviors : IB) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.70$ S.D.= 0.49) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.70$ S.D.= 0.62) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.65$ S.D.= 0.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555

(n = 240)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR)	3.69	0.57	มาก
1. ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อทำให้เขาตั้งใจทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน	3.56	0.57	มาก
2. ข้าพเจ้าพูดชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้	3.44	0.55	ปานกลาง
3. ข้าพเจ้าบอกอย่างชัดเจนว่าผู้อื่นจะได้อะไรเป็นการตอบแทนหากงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.58	0.68	มาก
4. ข้าพเจ้าแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้อื่นทำงานสำเร็จสมความมุ่งหมาย	4.17	0.46	มาก
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBEA)	3.37	0.56	ปานกลาง
1. ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อสิ่งปกติและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3.31	0.55	ปานกลาง
2. ข้าพเจ้าเอาใจใส่ในการแก้ไขข้อบกพร่องความผิดพลาดรวมถึงการร้องเรียนต่างๆ	3.28	0.58	ปานกลาง
3. ข้าพเจ้าติดตามความผิดพลาดทุกอย่างที่เกิดขึ้น	3.65	0.55	มาก
4. ข้าพเจ้าให้ความสนใจกับงานที่พลาดเป้าหมายเพื่อแก้ไขให้กลับมาได้มาตรฐาน	3.25	0.56	ปานกลาง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBEP)	3.40	0.49	ปานกลาง
1. ข้าพเจ้าจะไม่เข้าไปแทรกแซงเมื่อมีปัญหามากกว่าปัญหานั้น จะอยู่ในขั้นรุนแรง	3.66	0.53	มาก
2. ข้าพเจ้าจะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปจัดการ	3.36	0.53	ปานกลาง
3. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นชัดเจนว่าข้าพเจ้ามีความเชื่อในคำพูดที่ว่า “ถ้าไม่เสียก็ไม่ต้องซ่อม”	3.31	0.50	ปานกลาง
4. ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าปัญหาจะต้องเป็นปัญหารุนแรงก่อนที่ข้าพเจ้าจะแก้ไข	3.26	0.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$ S.D.= 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้อื่นทำงานสำเร็จสมความมุ่งหมาย ($\bar{X} = 4.17$ S.D.=0.46) ข้าพเจ้าบอกอย่างชัดเจนว่าผู้อื่นจะได้อะไรเป็นการตอบแทนหากงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ($\bar{X} = 3.58$ S.D.= 0.68) ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้เขาตั้งใจทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.56$ S.D.= 0.57) และข้าพเจ้าพูดชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.44$ S.D.= 0.58) อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBEA) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$ S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าติดตามความผิดพลาดทุกอย่างที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.65$ S.D. = 0.55) แต่ ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อสิ่งปกติและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.31$ S.D.= 0.55) ข้าพเจ้าเอาใจใส่ในการแก้ไขข้อบกพร่องความผิดพลาดรวมถึงการร้องเรียนต่างๆ ($\bar{X} = 3.28$ S.D.= 0.58) และข้าพเจ้าให้ความสนใจกับงานที่พลาดเป้าหมายเพื่อแก้ไขให้กลับมาได้มาตรฐาน ($\bar{X} = 3.25$ S.D.=0.56) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBEP) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$ S.D.= 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้าพเจ้าจะไม่เข้าไปแทรกแซงเมื่อมีปัญหามากกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในขั้นรุนแรง ($\bar{X} = 3.66$ S.D.= 0.59) แต่ ข้าพเจ้าจะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปจัดการ ($\bar{X} = 3.36$ S.D.= 0.53) ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นชัดเจนว่าข้าพเจ้ามีความเชื่อในคำพูดที่ว่า “ถ้าไม่เสียก็ไม่ต้องซ่อม” ($\bar{X} = 3.31$ S.D.= 0.50) ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นว่าปัญหาจะต้องเป็นปัญหารุนแรงก่อนที่ข้าพเจ้าจะแก้ไข ($\bar{X} = 3.26$ S.D.= 0.48) ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$ S.D.= 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้ พบว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$ S.D.= 0.57) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBEA) ($\bar{X} = 3.37$ S.D.= 0.56) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBEP) ($\bar{X} = 3.40$ S.D.= 0.49) ตามลำดับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555

(n = 240)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire: LF)	3.33	0.50	ปานกลาง
1. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงที่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญขึ้น	3.64	0.53	มาก
2. ข้าพเจ้าไม่ยุ่งเมื่อผู้อื่นต้องการ	3.10	0.45	ปานกลาง
3. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	3.45	0.65	ปานกลาง
4. ข้าพเจ้ามักจะรื้อในการแก้ปัญหาที่เร่งด่วน	3.13	0.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่าการบริหารแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$ S.D.= 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ ดังนี้ ข้าพเจ้า

หลีกเลี่ยงที่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญขึ้น ($\bar{X} = 3.64$ S.D.= 0.53) แต่ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.45$ S.D.=0.65) ข้าพเจ้ามักจะรือรือในการแก้ปัญหาที่เร่งด่วน ($\bar{X} = 3.13$ S.D.=0.38) ข้าพเจ้าไม่อยู่เมื่อผู้อื่นต้องการ ($\bar{X} = 3.10$ S.D.= 0.45) ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพเพศ

แบบภาวะผู้นำ	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	P-value
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.375	.038	-1.273	238	.204
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	7.394	.007	.928	238	.354
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	6.646	.011	-1.904	238	.058

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพเพศโดยใช้การวิเคราะห์ t-test พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน นั่นคือสถานภาพเพศของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพอายุ

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-test	p-value
การเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	.594	2	.297	4.079*	.018
	ภายในกลุ่ม	17.259	237	.073		
	รวม	17.853	239			
แลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	.026	2	.013	.387	.680
	ภายในกลุ่ม	8.078	237	.034		
	รวม	8.104	239			
ปล่อยตามสบาย	ระหว่างกลุ่ม	.176	2	.088	.628	.534
	ภายในกลุ่ม	33.217	237	.140		
	รวม	33.393	239			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพอายุ โดยใช้การวิเคราะห์แบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-way ANOVA) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่แตกต่างกันตามระดับอายุ นั่นคือสถานภาพอายุของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตาม
สถานภาพอายุ

อายุ	31-40 ปี		41-50 ปี	51-60 ปี
	ค่าเฉลี่ย	3.95	3.83	3.70
31-40 ปี	3.95	-	0.12 (.854)	0.25 (.395)
41-50 ปี	3.83	-	-	0.246* (.043)
51-60 ปี	3.70	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุของผู้บริหารแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวม จำแนกตามอายุ พบว่า 41-50 ปี กับ 51-60 ปี พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่าผู้บริหารที่มีอายุ 51-60 ปี มีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพสมรส

แบบภาวะผู้นำ	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	P-value
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.575	.030	2.541*	237	.012
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	2.444	.119	1.728	237	.085
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	11.983	.001	4.641**	237	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพสมรส โดยใช้การวิเคราะห์แบบ t-test พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกัน นั่นคือ สถานภาพสมรสของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามวุฒิการศึกษา

แบบภาวะผู้นำ	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	P-value
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.13	.909	5.480**	238	.000
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	5.439	.021	1.981*	238	.049
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	3.299	.071	4.853**	238	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ t-test พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง

แบบภาวะผู้นำ	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	P-value
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	32.863	.000	-2.485*	238	.014
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	4.923	.027	-2.355*	238	.019
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	42.378	.000	-4.058**	238	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง โดยใช้การวิเคราะห์ t-test พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-test	p-value
การเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	2.195	2	1.097	16.608**	.000
	ภายในกลุ่ม	29.366	237	.124		
	รวม	33.393	239			
แลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	.326	2	.163	4.963**	.008
	ภายในกลุ่ม	7.779	237	.033		
	รวม	8.104	239			
ปล่อยตามสบาย	ระหว่างกลุ่ม	4.028	2	2.014	16.254**	.000
	ภายในกลุ่ม	29.366	237	.124		
	รวม	33.398	239			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะโดยใช้การวิเคราะห์แบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบการเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
จำแนกตามวิทยฐานะ

ประสพการณ์	คศ.2 ชำนาญการ คศ.3 ชำนาญการพิเศษ คศ.4 เชี่ยวชาญ			
	ค่าเฉลี่ย	4.09	3.70	3.69
คศ.2 ชำนาญการ	4.09	-	0.393** (.001)	0.401** (.001)
คศ.3 ชำนาญการพิเศษ	3.70	-	-	0.008 (.995)
คศ.4 เชี่ยวชาญ	3.69	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของวิทยฐานะของผู้บริหารแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวม จำแนกตามวิทยฐานะ พบว่า คศ.2 ชำนาญการ กับ คศ.3 ชำนาญการพิเศษ และ คศ.4 เชี่ยวชาญ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่าผู้บริหารที่มี วิทยฐานะคศ.3 ชำนาญการพิเศษ และคศ. 4 เชี่ยวชาญ มีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มี วิทยฐานะ คศ.3 ชำนาญการพิเศษและคศ. 4 เชี่ยวชาญ มีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากผู้บริหารที่มีวิทยฐานะ คศ.2 ชำนาญการ

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจําแนกตามประสบการณ์

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-test	p-value
การเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	0.074	1	.074	.993	.320
	ภายในกลุ่ม	17.779	238	.075		
	รวม	17.853	239			
แลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	.031	1	.031	.927	.337
	ภายในกลุ่ม	8.073	238	.034		
	รวม	8.104	239			
ปล่อยตามสบาย	ระหว่างกลุ่ม	.002	1	.002	.012	.913
	ภายในกลุ่ม	33.392	238	.140		
	รวม	33.393	239			

จากตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจําแนกตามประสบการณ์โดยใช้การวิเคราะห์แบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจําแนกตามประสบการณ์ทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ไม่แตกต่างกัน นั่นคือ ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจําแนกตามรายได้ต่อเดือน

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-test	p-value
การเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	1.582	2	.791	11.523**	.000
	ภายในกลุ่ม	16.271	237	.069		
	รวม	17.853	239			
แลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	.285	2	.143	4.321*	.014
	ภายในกลุ่ม	7.819	237	.033		
	รวม	8.104	239			
ปล่อยตามสบาย	ระหว่างกลุ่ม	2.172	2	1.200	2.311**	.000
	ภายในกลุ่ม	31.221	237	.519		
	รวม	33.393	239			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจําแนกตามรายได้ต่อเดือนโดยใช้การวิเคราะห์แบบทางเดียว (Analysis of Variance : One-way ANOVA) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจําแนกตามรายได้ต่อเดือน ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารจําแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ รายได้ต่อเดือนของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้	30,001-40,000บาท		40,001-50,000บาท	ตั้งแต่ 50,001บาท
	ค่าเฉลี่ย	4.05	3.74	3.69
30,001-40,000 บาท	4.05	-	.304* (.012)	.358** (.003)
40,001-50,000บาท	3.74	-	-	.054 (.550)
ตั้งแต่ 50,001บาทขึ้นไป	3.69	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของรายได้ของผู้บริหาร แบบผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในภาพรวม จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า ผู้บริหารผู้มีรายได้ 30,001-40,000 บาท กับ ผู้บริหารผู้มีรายได้ 40,001-50,000 บาท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ผู้บริหารผู้มีรายได้ 30,001-40,000 บาท กับ ผู้บริหารผู้มีรายได้ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ผู้บริหารที่มีรายได้น้อยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้บริหารที่มีรายได้ มากขึ้น ส่วนผู้มีรายได้ 40,001-50,000 บาทและตั้งแต่ 50,001 บาท ขึ้นไปไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ 3 การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555

ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีรายละเอียดตามตารางที่ 25

ตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละของระดับการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามวิธีการจัดการความขัดแย้ง

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ระดับ					
	น้อย		ปานกลาง		มาก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การแข่งขัน	4	1.70	64	26.70	172	71.70
ความร่วมมือ	54	22.50	186	77.50	-	0.00
การประนีประนอม	-	0.00	213	88.80	27	11.20
การหลีกเลี่ยง	181	75.40	59	24.60	-	0.00
การยอมให้	51	21.20	134	55.80	55	22.90
ภาพรวม	290	24.17	656	54.66	254	21.17

จากตารางที่ 25 พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 656 คิดเป็นร้อยละ 54.66 เมื่อพิจารณาเป็นวิธี พบว่า

วิธีการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันสูงสุด จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 71.70 รองลงมา เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 ส่วนการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและการหลีกเลี่ยงไม่พบ จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00

วิธีการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อย เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงสุด จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 88.80 รองลงมาเป็นการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 77.50 การจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้จำนวน 134 คิดเป็นร้อยละ 55.80 และการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 ตามลำดับส่วนการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงพบน้อยสุด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60

วิธีการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับน้อย เรียงจากมากไปหาน้อย เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงสูงสุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมาเป็นการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 การจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ การจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน จำนวน 51 และ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 และ 1.70 ตามลำดับ และส่วนไม่พบเลย คือการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ 4 เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ มีรายละเอียดตามตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

การจัดการความขัดแย้ง	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	P-value
1. การแข่งขัน	10.773	.001	2.937**	238	.004
2. การร่วมมือ	.716	.398	-1.196	238	.051
3. การประนีประนอม	8.138	.005	-1.911	238	.057
4. การหลีกเลี่ยง	3.465	.064	-.750	238	.454
5. การยอมให้	1.331	.250	-.335	238	.738

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 26 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพเพศโดยใช้การวิเคราะห์ t-test พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกันตามสถานภาพเพศ

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	อายุ	SS	df	MS	F	Sig
1. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	.035	2	.017	.628	.534
	ภายในกลุ่ม	6.514	237	.027		
	รวม	6.548	239			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	.026	2	.013	1.600	.204
	ภายในกลุ่ม	1.923	237	.008		
	รวม	1.949	239			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	.010	2	.005	.615	.541
	ภายในกลุ่ม	1.904	237	.008		
	รวม	1.914	239			
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.017	2	.009	.476	.622
	ภายในกลุ่ม	4.261	237	.018		
	รวม	4.278	239			
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	.056	2	.028	.977	.378
	ภายในกลุ่ม	6.762	237	.029		
	รวม	6.818	239			

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาจำแนกตามอายุ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกันตามอายุ นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า การจัดการความ

ขัดแย้งในสถานศึกษาที่มีอายุของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน มีระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาไม่แตกต่างกันตามอายุ

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพการสมรส

การจัดการความขัดแย้ง	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	T	df	P-value
1. การแข่งขัน	7.919	.005	-3.008**	237	.003
2. การร่วมมือ	2.556	.111	-.240	237	.811
3. การประนีประนอม	5.227	.023	.632	237	.528
4. การหลีกเลี่ยง	.708	.401	.901	237	.368
5. การยอมให้	3.481	.063	1.969*	237	.050

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพสมรสโดยใช้การวิเคราะห์ t-test พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 วิธีการจัดการความขัดแย้งการยอมให้ ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การจัดการความขัดแย้ง	Levene's Test for		t-test for Equality of Means		
	Equality of				
	Variances				
	F	Sig.	T	df	P-value
1. การแข่งขัน	2.201	.139	-4.924**	238	.000
2. การร่วมมือ	.376	.541	1.471	238	.143
3. การประนีประนอม	1.532	.217	4.448**	238	.000
4. การหลีกเลี่ยง	.062	.803	1.463	238	.145
5. การยอมให้	2.684	.103	.375	238	.708

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ t-test พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน และการประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง

การจัดการความขัดแย้ง	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	P- value
	1. การแข่งขัน	42.951	.000	11.824**	238
2. การร่วมมือ	17.522	.000	-4.582**	238	.000
3. การประนีประนอม	5.472	.020	-5.678**	238	.000
4. การหลีกเลี่ยง	1.104	.295	-7.635**	238	.000
5. การยอมให้	52.347	.000	1.324	238	.187

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครจำแนกตามตำแหน่ง
ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ที่ปฏิบัติงานจริง โดยใช้การวิเคราะห์ t-test พบว่า วิธีการจัดการ
ความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหารสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกันตามตำแหน่ง

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ

การจัดการความขัดแย้งใน สถานศึกษา	ตำแหน่ง วิทยฐานะ	SS	df	MS	F	Sig
1. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	1.220	2	.610	27.140**	.000
	ภายในกลุ่ม	5.328	237	.022		
	รวม	6.548	239			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	.064	2	.032	4.044*	.019
	ภายในกลุ่ม	1.884	237	.008		
	รวม	1.949	239			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	.187	2	.094	12.852**	.000
	ภายในกลุ่ม	1.727	237	.007		
	รวม	1.914	239			
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.313	2	.156	9.348**	.000
	ภายในกลุ่ม	3.965	237	.017		
	รวม	4.278	239			
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	.020	2	.010	.355	.701
	ภายในกลุ่ม	6.797	237	.029		
	รวม	6.818	239			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาจำแนกตำแหน่งวิทยฐานะ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบการยอมให้ไม่แตกต่างกันตามตำแหน่งวิทยฐานะ

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของ
ผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ

ตำแหน่งวิทยฐานะ	คส.2		คส.3	คส.4
	ค่าเฉลี่ย	2.27	2.68	3.00
คส.2 ชำนาญการ	2.27	-	-140* (.015)	-308** (.000)
คส.3 ชำนาญการพิเศษ	2.68	-	-	-168** (.000)
คส.4 เชี่ยวชาญ	3.00	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบการ
แข่งขัน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทย
ฐานะ คส.2 ชำนาญการ กับตำแหน่งวิทยฐานะ คส.3 ชำนาญการพิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ คส. 2 ชำนาญการ กับตำแหน่งวิทย
ฐานะ คส.4 เชี่ยวชาญ และผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ คส.3 ชำนาญการพิเศษกับ ตำแหน่งวิทย
ฐานะ คส.4 เชี่ยวชาญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี
ตำแหน่งวิทยฐานะต่ำกว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แตกต่าง จากผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ตำแหน่งวิทยฐานะสูงกว่า

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของผู้บริหาร
สถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ

ตำแหน่งวิทยฐานะ	คต.2		คต.3	คต.4
	ค่าเฉลี่ย	1.73	1.80	1.66
คต.2 ชำนาญการ	1.73	-	-.015 (.830)	.032 (.515)
คต.3 ชำนาญการพิเศษ	1.80	-	-	.046* (.020)
คต.4 เชี่ยวชาญ	1.66	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ คต.3 ชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งวิทยฐานะ คต.4 เชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งวิทยฐานะต่ำกว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แตกต่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ตำแหน่งวิทยฐานะสูงกว่า

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมของ
ผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ

ตำแหน่งวิทยฐานะ	คส.2		คส.3	คส.4
	ค่าเฉลี่ย	2.47	2.10	2.03
คส.2 ชำนาญการ	2.47	-	.084** (.001)	.133** (.000)
คส.3 ชำนาญการพิเศษ	2.10	-	-	.048* (.010)
คส.4 เชี่ยวชาญ	2.03	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 34 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ของการจัดการความขัดแย้งแบบ
ประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ พบว่า ผู้บริหารที่มี
ตำแหน่งวิทยฐานะ คส. 2 ชำนาญการ กับ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ คส.3 ชำนาญการพิเศษ
และตำแหน่งวิทยฐานะ คส.4 เชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้
ผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ คส.3 ชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งวิทยฐานะ คส.4 เชี่ยวชาญ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่ง
วิทยฐานะสูงกว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม แตกต่าง จากผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ตำแหน่งวิทยฐานะต่ำกว่า

ตารางที่ 35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ

ตำแหน่งวิทยฐานะ	คส.2		คส.3	คส.4
	ค่าเฉลี่ย	1.40	1.27	1.06
คส.2 ชำนาญการ	1.40	-	.042 (.419)	.137** (.001)
คส.3 ชำนาญการพิเศษ	1.27	-	-	.095** (.000)
คส.4 เชี่ยวชาญ	1.06	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ของการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ คส. 2 ชำนาญการ กับตำแหน่งวิทยฐานะ คส.4 เชี่ยวชาญ และผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะ คส.3 ชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งวิทยฐานะ คส.4 เชี่ยวชาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งวิทยฐานะสูงกว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แตกต่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ตำแหน่งวิทยฐานะต่ำกว่า

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์

การจัดการความขัดแย้งใน สถานศึกษา	ประสบการณ์	SS	Df	MS	F	Sig
1. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	.045	1	.045	1.647	.201
	ภายในกลุ่ม	6.503	238	.027		
	รวม	6.548	239			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	.011	1	.011	1.400	.238
	ภายในกลุ่ม	1.937	238	.008		
	รวม	1.949	239			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	.017	1	.017	2.159	.143
	ภายในกลุ่ม	1.897	238	.008		
	รวม	1.914	239			
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.019	1	.019	1.082	.299
	ภายในกลุ่ม	4.258	238	.018		
	รวม	4.278	239			
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	.138	1	.138	4.934*	.027
	ภายในกลุ่ม	6.679	238	.028		
	รวม	6.818	239			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์โดยใช้ค่าสถิติทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกันตามประสบการณ์

ตารางที่ 37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษา	รายได้ต่อ เดือน	SS	df	MS	F	Sig
1. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	.241	2	.121	4.536*	.012
	ภายในกลุ่ม	6.307	237	.027		
	รวม	6.548	239			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	.006	2	.003	.347	.707
	ภายในกลุ่ม	1.943	237	.008		
	รวม	1.949	239			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	.056	2	.028	3.560*	.030
	ภายในกลุ่ม	1.858	237	.008		
	รวม	1.914	239			
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.073	2	.036	2.046	.131
	ภายในกลุ่ม	4.205	237	.018		
	รวม	4.278	239			
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	.063	3	.031	1.103	.334
	ภายในกลุ่ม	6.755	236	.029		
	รวม	6.818	239			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารจำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้ค่าสถิติทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน และการประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกันตามรายได้ต่อเดือน

ตารางที่ 38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันของผู้บริหาร
สถานศึกษาจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้	30,001-40,000 บาท		40,001-50,000 บาท	ตั้งแต่ 50,001บาท
	ค่าเฉลี่ย	2.31	2.70	2.73
30,001-40,000 บาท	2.31	-	-.137* (.026)	-.141* (.012)
40,001-50,000บาท	2.70	-	-	-.003 (.991)
ตั้งแต่ 50,001บาทขึ้นไป	2.73	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของรายได้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันในภาพรวม จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า ผู้มีรายได้ 30,001-40,000 บาท กับ ผู้มีรายได้ 40,001-50,000 บาท และ รายได้ตั้งแต่ 50,001บาทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีรายได้น้อย มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีรายได้มากขึ้น

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของ
ผู้บริหารจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้	30,001-40,000		40,001-50,000	ตั้งแต่ 50,001
	ค่าเฉลี่ย	บาท	บาท	บาท
		2.38	2.15	2.08
30,001-40,000 บาท	2.38	-	.060 (.097)	.068* (.031)
40,001-50,000บาท	2.15	-	-	.008 (.843)
ตั้งแต่ 50,001บาทขึ้นไป	2.08	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของรายได้ของผู้บริหาร ที่มีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ในภาพรวม จำแนกตามระดับรายได้ พบว่า ผู้มีรายได้ 30,001-40,000 บาท กับผู้มีรายได้ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ผู้บริหารที่มีรายได้แตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมแตกต่างกัน

SRIPATUM UNIVERSITY

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 40 ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	การแข่งขัน.	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้	
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1							
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.453** .000 240	1						
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	.682** .000 240	.527** .002 240	1					
การแข่งขัน	-.437** .000 240	-.285** .004 240	-.562** .000 240	1				
การร่วมมือ	-.157* .015 240	.301** .000 240	-.052** .000 240	-.222** .001 240	1			
การประนีประนอม	.417** .000 240	.286** .000 240	.449** .000 240	-.594** .031 240	.200** .002 240	1		
การหลีกเลี่ยง	.250** .000 240	-.358** .000 240	.290** .000 240	-.491** .000 240	.184** .004 240	.226** .000 240	1	
การยอมให้	-.075** .245 240	-.336** .000 240	.050 .440 240	-.158* .014 240	-.565** .000 240	-.240** .000 240	-.520** .000 240	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 40 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร แบบการประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .417, .250$) ตามลำดับ แต่ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการแข่งขันในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.437$) ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการร่วมมือ ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = -.157$)

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .301, .286$) ตามลำดับ และในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.285, -.358, -.336$) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการแบบปล่อยตามสบายสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .449, .290$) ตามลำดับ และในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.562, -.052$) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการแข่งขัน สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบปล่อยตามสบายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.437, -.285, -.562$) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการร่วมมือสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทิศทางตรงกันข้าม ($r = .301, -.052$) ตามลำดับและสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.157$)

ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบประนีประนอม สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .417, .286, .449$) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบหลีกเลี่ยง สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .250, -.358, .290$) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบยอมให้ สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.336$)

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .453, .682$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล 3) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร 4) เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร รูปแบบการวิจัยเป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 119 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 450 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2555 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 92 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 240 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) จำนวน 2 ขั้นตอน มีดังนี้ ขั้นที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างของโรงเรียน และสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนจากประชากรทั้งหมดโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการของผู้บริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษิตามทฤษฎี (Bass and Avolio) และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, 1987) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency)

ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ t-test Independent การวิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับ ดังนี้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคลมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 สถานภาพเพศ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

2.2 สถานภาพอายุ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ไม่แตกต่างกัน ตามระดับอายุ ส่วนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 สถานภาพสมรส พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

2.4 วุฒิการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.6 ตำแหน่งวิทยฐานะ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบการเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันตามตำแหน่งวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.7 ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนก ตามประสบการณ์ทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบาย ไม่แตกต่างกัน

2.8 รายได้ต่อเดือน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยวิธีการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ใน ระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันสูงสุด รองลงมา เป็น การจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และการ ร่วมมือ ส่วนการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงไม่พบ

4. เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคลมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 สถานภาพเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ การแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกันตามสถานภาพเพศ

4.2 ระดับอายุ พบว่า อายุต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ความ ร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกันตามอายุ

4.3 สถานภาพสมรส พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ของ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 วิธีการจัดการความขัดแย้งการยอมให้ ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการ

จัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกันตามสถานภาพสมรส

4.4 วุฒิการศึกษา พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน และการประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา

4.5 ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง

4.6 ตำแหน่งวิทยฐานะพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบการยอมให้ไม่แตกต่างกันตามตำแหน่งวิทยฐานะ

4.7 ประสบการณ์ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกันตามประสบการณ์

4.8 รายได้ต่อเดือน พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน และการประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ไม่แตกต่างกันตามรายได้ต่อเดือน

5. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการแข่งขัน ในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการร่วมมือสัมพันธ์กัน ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้นได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และอยู่ในระดับปานกลางคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับศรัทธาไว้วางใจ อยากยึดถือเป็นแบบอย่าง มีความสามารถในการมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ร่วมงานให้มุ่งมั่น ทুমเท ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ซึ่งผู้บริหารอาจใช้คำพูดให้กำลังใจ กระตุ้น โน้มน้าวจิตใจให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงาน ยอมเปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่อตนเอง มาเป็นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์กร อุทิศตนเพื่อกลุ่มในการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ เสริมสร้างกำลังใจเมื่อยามเกิดท้อแท้ หรือหมดกำลังใจรวมทั้งผู้บริหารได้พยายามคิดสร้างสรรค์หาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอโดยคำนึงและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทาง เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการมอบหมายงานให้ตามความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ จันทร์เม้ง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งผลของการวิจัยทำให้ทราบว่าผู้บริหารคือผู้ที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและงานวิจัยของ นุชา สระสม (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีวิธีการให้รางวัลตามสถานการณ์ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้เขาตั้งใจทำงานเป็นการแลกเปลี่ยนพูดชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้บอกอย่างชัดเจนว่าผู้อื่นจะได้อะไรเป็นการตอบแทนหากงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้อื่นทำงานสำเร็จสมความมุ่งหมาย มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกให้ความสนใจต่อสิ่งปกติและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเอาใจใส่ในการแก้ไขข้อบกพร่องความผิดพลาดรวมถึงการร้องเรียนต่างๆ ติดตามความผิดพลาดทุกอย่างที่เกิดขึ้นและให้ความสนใจกับงานที่พลาดเป้าหมายเพื่อแก้ไขให้ กลับมาได้มาตรฐานอีกทั้งยังมีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยจะไม่เข้าไปแทรกแซงเมื่อมีปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในขั้นรุนแรงจะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปจัดการและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะมีวิธีการที่จะไม่เข้าไปแทรกแซงเมื่อมีปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในขั้นรุนแรง จะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปจัดการมีความเชื่อในคำพูดที่ว่า “ถ้าไม่เสียก็ไม่ต้องซ่อม” จะแก้ปัญหาต่อเมื่อเห็นว่าปัญหาจะต้องเป็นปัญหารุนแรงก่อนจึงจะแก้ไข

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานครจำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคลพบว่า เพศ ประสบการณ์ ไม่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ส่วนสถานภาพที่สำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานครแตกต่างกันคือ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงผู้บริหารที่มีอายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งวิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน ทำงานมากมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานต้องอาศัยปัจจัยหลายๆอย่างจึงจะประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าสถานภาพอื่นๆ ดังได้กล่าวแล้วข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร ยามศิริ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่ เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งและ นวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี มีการมุ่งเน้นให้ทั้งฝ่ายผู้บริหารและครูมีความพอใจในการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารมีลักษณะการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่นควบคู่กัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องการประสานผลประโยชน์ของทุกฝ่ายเพื่อส่วนรวม เป็นความต้องการแสวงหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย การแข่งขันถือว่าเป็นวิธีหนึ่งในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้วยการพยายามแก้ปัญหา โดยการทำให้ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามอยู่เสมออาศัยอำนาจจากตำแหน่งให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบมีการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในเรื่องที่สำคัญ อีกทั้งยังสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตามและเห็นว่าเป็นวิธีที่มีเหตุผลและมีประโยชน์โดยคำนึงถึงความถูกต้องเพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย การยอมให้และการประนีประนอมเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนไทย ในฐานะที่ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ ซึ่งสอนให้คนยึดทางสายกลางในการดำเนินชีวิตและการประสานประโยชน์โดยใช้หลักไม่เบียดเบียนกันมีความเมตตากรุณาต่อกัน เมื่อพิจารณาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นว่าหนทางในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ก่อให้เกิดความรุนแรง ยึดถือการเสียสละ หรือยอมในส่วนที่ยอมกัน โดยพบกันครึ่งทาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รณรัชฎา แซ่เต๋อ (2548) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไปได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงการยอมให้และการเอาชนะและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวดี ตาปนานนท์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพาสุรูปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกการแก้ไขความขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการยอมให้มีผู้เลือกน้อยมาก และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และพบว่า อีกว่าอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้งส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง

4. เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพระหว่างบุคคล พบว่า อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน มีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Ashworth (1989: 2314) ได้ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนของรัฐ

ไอไอไอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับศึกษาศึกษา โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสบการณ์ และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษาศึกษา 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษากับศึกษาศึกษา มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ พบว่าสถานภาพ เพศ การสมรส วุฒิกการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ รายได้ต่อเดือน ของผู้บริหารเพศชายมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันแตกต่างกับเพศหญิง คนโสดมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การยอมให้แตกต่างกับคนที่สมรสแล้ว วุฒิปริญญาตรี มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันและการประนีประนอมแตกต่างกับผู้ที่มิ่วฒิสองกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งวิทยฐานะต่ำกว่ามีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือและการหลีกเลี่ยงแตกต่างจากผู้บริหารที่มีตำแหน่งวิทยฐานะสูงกว่า และผู้บริหารที่มีรายได้น้อยมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันการประนีประนอมแตกต่างจากผู้บริหารที่มีรายได้มากขึ้น

5. ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่การจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันในทิศทางตรงกันข้าม ตามลำดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ตามลำดับ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการแบบปล่อยตามสบายสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารแบบการแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01. ตามลำดับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการแข่งขัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเพิ่มมากขึ้น ลดการเผชิญหน้าและเพิกเฉยต่อความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น ด้วยการปลีกตัวออกห่างไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำตนอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องตัดสินความขัดแย้ง ซึ่งอาจมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติเอง เท่ากับว่าปัญหาความขัดแย้งอาจยังไม่ได้รับการแก้ไขในทันที ซึ่งจะมีผลกระทบได้สองทิศทาง คือ ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะคลี่คลายลงไปได้เอง หรืออาจจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นจนถึงระดับสูง ถ้า

หากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง ในส่วนของการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการแข่งขัน ก็มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้-ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจหรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะ จะได้ยุติปัญหาให้จบสิ้นไป สำหรับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านที่ไม่สัมพันธ์กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ด้านการยอมให้ อาจเป็นเพราะหากความขัดแย้งเกิดจากการยอมให้ เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น ความไม่เพียงพอในด้านทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ เกียรติยศ การได้ความดีความชอบ สิทธิหรือสวัสดิการพิเศษต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงพฤติกรรมการยอมรับ การร่วมมือ ผู้ได้บังคับบัญชา มักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานที่ดีได้ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการยอมให้ ควรใช้กับสถานการณ์ที่สมาชิกได้อภิปรายกันในลักษณะเปิดเผย มีทรัพยากรเพียงพอ มีเวลามาก เป็นเรื่องไม่เร่งด่วนและเป็นปัญหาที่มีอาจทำได้โดยคนใดคนหนึ่ง ผู้บริหารควรใช้เมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเองมีเหตุผลเพียงพอหรือเมื่อประเด็นของผู้อื่นมีความสำคัญกว่าของตนอย่างเห็นได้ชัด สำหรับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการประนีประนอม ควรใช้ในสถานการณ์เมื่อคู่แข่งมีมากพอๆกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจน หรือในกรณีที่ไม่คุ้มกับการที่ต้องแข่งขันเพื่อเอาชนะหรือหวังเพียงให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราว อยากรีก็ตาม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง ย่อมมีความสามารถในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆขององค์กรได้ สามารถทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นคลี่คลายลง โดยอาศัยวุฒิภาวะและประสบการณ์ของผู้นำ มาพิจารณาเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีที่เหมาะสม เปลี่ยนจากสถานการณ์ที่เลวร้าย ให้เป็นสถานการณ์ที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ธงชัย สันติวงษ์ (2544) ที่กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งที่เป็นผลในทางสร้างสรรค์ ถ้าบุคลากรมีความสามารถและมีพลังที่ได้รับการกระตุ้น จะส่งผลให้มีพลังใจที่จะทุ่มเทงานของกลุ่มให้สูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรในโรงเรียนขาดความกระตือรือร้น ขาดความสามัคคี ไม่มีระเบียบวินัย ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งและส่งผลในทางลบ อยากรีก็ตาม การจัดการความขัดแย้งแต่ละวิธี จะต้องใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมและอาศัยภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภากร เมฆขยาย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 พบว่า แบบของผู้นำทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากผลการวิจัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างคุณลักษณะในอุดมคติ (Idealized Attributes : IA) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่ต่ำสุดคือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ผู้นำควรตรวจเช็คข้อสมมุติฐานในเรื่องสำคัญๆ ด้วยการตั้งคำถาม ถึงความเหมาะสมของข้อสมมุติฐานนั้น สอบถามความคิดเห็นจากหลากหลายมุมมองในการแก้ปัญหา อีกทั้งยังต้องทำให้ผู้อื่นมองเห็นปัญหาในหลายแง่หลายมุมที่แตกต่างกันและที่สำคัญคือควรแนะนำวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้งานที่รับมือบหมายสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้นำควรให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำควรเป็นที่ปรึกษาและเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคคล เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ ผู้นำควรมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำควรมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการแบบแข่งขันมากที่สุด รองลงมาคือ การยอมให้ และการประนีประนอม ซึ่งทุกวิธีมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้ง ศึกษาข้อดีหรือข้อจำกัดของวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆ ให้มีความชัดเจน ก่อนที่จะตัดสินใจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร กับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากจะสามารถจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นหากจะแก้ไขความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา ย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ ความขัดแย้ง และส่งเสริมให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

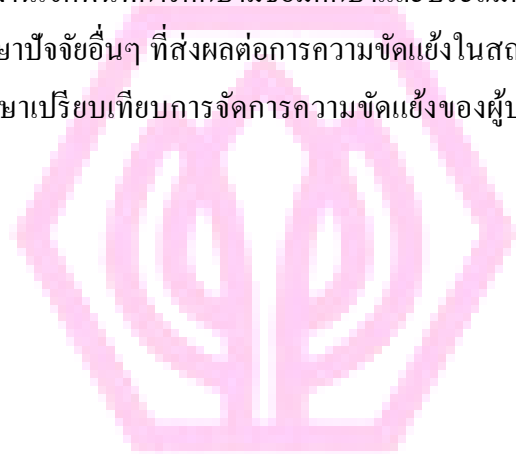
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษาต่างสังกัดต่างระดับการศึกษา เช่น สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน หรือสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและประถมศึกษา

3. ควรมีการศึกษปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการความขัดแย้งในสถานศึกษา

4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาต่างสังกัด



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- _____. 2550. เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ
การกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2550. สุดยอดภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ชัคเชคมิเดียจำกัด.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. 2550. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กเซเปอร์เน็ต.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. 2550. ภาวะผู้นำในองค์กร(Leadership in Organization. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ปัญญาชน.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2544. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- ธีระ รุณเจริญ. 2550. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.
พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ประคอง รัศมีแก้ว. 2551. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีจำกัด.
- _____. 2546. การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิลัญ ภูมิพิมพาคม. 2550. “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรนพ พุกกะพันธ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์.
- ภักดี เมฆจำเริญ. 2551. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กเซเปอร์
เน็ตจำกัด.
- ภูริชญ์ ธีระวัฒนประสิทธิ์. 2553. “การสะท้อนตนเองเทคนิควิจัยในกระบวนการสัมภาษณ์กลุ่ม :
ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการส่งเสริมและพัฒนาสังคมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงบ้าน
กาซ้องอำเภอเมือง จังหวัดแพร่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท เซนทรัลเอ็กซ์เพรสจำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์จำกัด.
- วรรณ อึ้งสิทธิพูนพร. 2551. “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2546. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัทเพียร์สันเอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่าจำกัด.
- สมคิด สกุดสถาปัตย์. 2552. “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมถวิล ชูทรัพย์. 2550. “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมยศ นาวิการ. 2540. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- _____. 2540. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สุภาวดี นพรุจจินดา. 2553. “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อแถมมี.
- _____. 2544. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 - 8**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาว. 2546. **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2555. **ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ [online]** เข้าถึงเมื่อ
วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2555 เข้าถึงได้จาก WWW.nb2.go.th/kmcdata/uploadq/344.doc.
- _____. 2550. **กระทรวงศึกษาธิการ. “รายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารและจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศประจำปีงบประมาณ 2550.**

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พรินทวานกราฟฟิค.
- ระวัง , อศวิณ เนตรโพธิ์แก้ว. 2550. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทักษ์อักษร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คพับลิชชิ่ง.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

BIBLIOGRAPHY

- Adams, Charl D. 1989. "Perception of Conflict, Conflict Management Styles and Commitment in Middle Level School." Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University.
- Alanis, Felipe. 1989. "Relationship of School Board and Superintendent Role to Board Presidents Preferred Style in Conflict Management". Ph.D. Dissertation, Austin : The University of Texas.
- Alexander Hamilton Institute. 1983. **Conflict Management : Vital Skill for the Successful Executive.** New York : Modern Business Reports.
- Anderson, Carl A. 1988. **Management : Skill Functions and Organization Performance.** 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Andrew J. Dubrin. 1995. **Leadership.** New Jersey : Houghton Mifflin Company.
- Ashworth, Mary Anne C. 1989. "A Study of the Conflict Management Style of Principals and Superintents in the Public School of Ohio". Ph.D. Dissertation, Bowling Green State University.
- Avolio, B. J., 1992. The impact of leadership behavior and Leader follower personality match on Satisfaction and performance. in K.Clark, and D.P. Champbell. (Eds.) **Impact of Leadership.** Greensboro, NC : Center for Creative Leadership.
- Avolio, B. J., Zhu, W. Koh, W. & Bhatia, P. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance.", **Journal of Organizational Behavior,** 25: 951-968.
- Bass, B.M. 1997. The future of leadership in learning organizations. **Journal of Leadership Studies,** 7 (3), 18-45.
- _____. 2000. **Leadership in organizations.** (4th Ed.) Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall., 1998.
- _____. 2008. **The Bass Handbook of Leadership** : Theory, Research, and Managerial Applications. (4th Ed.) New York : The Free Press.
- _____. 1981. **Stogdill's handbook of leadership : A survey of theory and research.** New York : The Free Press.
- Bass, bernard M. and Bruce J. Avolio. 1994. **Improveing OrganiZational Effectiveness Through** Transformational Leadership . Californai : SAGE Publications, Inc.

BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Bennis, W. Nanus B. 1985. **Leader Strategies for Taking Change**. New York : The Force Press.
- Blake, R.R. and J.S. Mouton. 1964. **The Minutemen Grid**. Houston : Gulf.
- _____. 1985. **The Managerial Grid III**. Houston, Tx : Guif Publishing.
- Bono. 1987. **Conflict : A Better Way to Resolve Them**. Middlesex : Penguin.
- Brewer, Tredrick Gary. 1980. **“Leadership Behavior and the Atmosphere of the school as Perceived by Teachers, Principals and Superintendents.”**
- Brian, Gittents E. 2009. “Perceptions of the applicability of transformational leadership role of academic department chair : A study of selected universities in Verginia.” Ed.D. Dissertation, The George Washington University.
- Buntin, Jame Ear. 1988. An Examination of Conflict Management Style Among Principal ; in a Large Urban School District”. Ph. D. Dissertation, Auburn University.
- Burns, J.M. 1987. **Leadership**. New York : Harper& Row.
- Cash, Cynthia Maria. 1990. “Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary School in South Carolina”. Ph.D. Dissertation, South Carolina State College.
- Conger, J.A. 1992. **Leadership to lead : The art of transforming managers into leaders**. Francisco : Jossey-Bass.
- Cook, Curtis W., Phillip, Hunsaker and Coffey, Robert E. 1992. **Management and Organizational Behavior**. 2nd ed. Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Cronbach, Lee J. 1974. **Essential of Psychological Testing**. (3rd Ed.) New York : Harper & Row Publisher.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn. 1978. **The Social Psychology of Organization**. (2nd Ed.) New York: John Wiley & Sons.
- Dentsch, Morton. 1973. **The Resolution of Conflict**. New Haven Connecticut : Yale University Press.
- De Stefano, M. 2003. “School effectiveness : The Role of the Principle in a Leading Public Secondary School in Santa Fe Province.” Argentina: Columbia University Teacher College.
- Dessler, Gary. 1998. **Management : Leading People and Orgaizations in the 21 sted. Century**. New Jersey : Prentice-Hall International.

BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Dinham and Stephen. 2005. "Principle leadership for outstanding educational outcomes,"
Journal Of Educational Adminstration 43, 4 (April 2005) : 338-356.
- Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, and Leon C. 1996. **Management Leadership in Action**.
 4th ed. New York : Horper Callins.
- Dubrin, A.J. 1998. **Leadership** : Research findings, practice, and skills, Boston : Houghton.
- Everard. and Morriis. 1990. **Everard Bertie and Groffire Marriis**. London : Paul Chapman.
- Eagly, Johannesen-Schmidt, Van Engen. 2003. **Transformational, Transactional, and Laissez-
 Faire Leadership Styles : A Meta-Analysis Comparing Women and Men**.
 Northwestern University.
- Fiedler, F.E. 1967. **A theory of leadership effecness**. New York : McGrow-Hill.
- Filley, Alan C. 1980. **Interpersonal Conflict Resolution**. Glenview Illionois : Scott, Foreman.
- Fisher. 2000. "Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution." Ph.D. The American
 University.
- Fullan, Michael. 2006. "The Development of Transformational Leaders for The Educational
 Decentralization." **Course Material Office of The Basic Education Commission**.
 n.p.
- Fransis M. Trusty, 1987. "Managing the Tensions that Go with the Planning Process," in
Strategic Planning and Leadership in Continuing Education. ed. Robert G.
 Simerly and Associates San Fransisco : Jossey -Bass.
- Geraldine Josephine. O'Connor, "A Study of the Leadership Styles and school climate.
 2001." Proquest.DAI-A62/11 (Online) available : <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
 (access date : 2009, May 24).
- Ghaffar. 2009. " Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies." PhD. Scholar
 Pakistan : Qurtuba University.
- Graham. 1990. **Educational Administion : Theory, Research, and Practice**. 4th ed. Singapore :
 McGraw-Hill.
- Greenberg Jerald and Baron Robert A. 1997. **Behavior in Organization**. 6th ed. New York :
 Prentice Hall.
- Hagberg, Ricchard. 2002. "The Three Pillas of Leadership style Discovery of a New
Leadership Model."

BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Harris, Phillip R. 1990. **High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity.** Glenview Illinois : Scott Foresman and Company.
- Hersey, 1993. P. and Blanchard K.H. **Management of Organization Behavior : utilizing human resources.** 6th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hoover, David Rex. 1990. "Relationships Among Perceptions of Principal' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict and Organization Climate in High Schools". Ph.D. Dissertation. The Pennsylvania State University.
- Hults Lester Vicky. 2008. **Leadership and Developing a Professional Learning Community in PaJarito Elementary School.** New Maxico [online]. Accessed Retrieved on 25 June 2008 Available From : [http://www lib. Umi. Com/dissertation/fullcit.](http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit.),2000.
- Jacobs.2012. "An examination of Midwest Community College Presidents' Leadership Styles." Ph.D. Dissertation. The Wayne State University.
- James M. Burns. 1987. **Leadership.** New York : Harper & Row.
- Kimencu. 2011. "Leadership Orientations and Conflict Management Styles of Academic Deans in Masters Degree Institutions." Ph.D. Dissertation. The West Virginia University.
- Kenneth W. Thomas. 1976. "Conflict and Conflict Management, in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette" Chicago : McNally.
- Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann. 1987. **Thomas –Kilmann Conflict Mode Interest.** New York : XICOM Incorporated.
- _____.2010. **Thomas –Kilmann Instrument.** New York : Harper & Row.
- Krishnan, V. R. 2001. Value system of transformational leaders. . **Leadership & Organization Development Journal.** 22, (3). 126-131.
- Likert, Rensis. 1987. "From Production and Employ Centerndness to System 1-4." **Journal of Management.**
- _____.1961. **New Pattern of Management.** Newyork ; McGraw-Hill Book Company.
- Litton, Leonard Georg Jr. "Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principals". Ed.D. Dissertation Chapel Holl : The University North Carolina.

BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Neagley, Ross L. and Others. 1969. **The School Administration and Learning Resources : A Handbook for Effective Action.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Michael.C.M.2003. "The relationship of The Transformational Leadership of The Administrators in America Middle College High School and Their Feed Institutions to Selected of Effectiveness." New York : Marshall University.
- O'Conner, Geraldine Josephine O' 2001. **A study of leadership styles and school climate.** Proquest. Dai-A62/11[Online] access 14 June 2010. Available : [http://: proques.umi. Com/pqwed](http://proques.umi.Com/pqwed).
- Okotoni.2003. "Conflict Management in Secondary Schools in Osun State, Nigeria." Nigeria : Obafemi Awolowo University.
- Owens, Robert G. 1991. **Organizational Behavior in Education** 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hill.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, 1977. "Management of Organizational Behavior : Utilizing Human resources" , New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Pantaleo, Mark. 2008. " An evaluation of the preferred model of leadership for the of school district Supervisor as determined by community partners." Ph.D. dissertations, Walden University.
- Pneuman .Roy W.and Margaret E Bruehl. 1982. **Managing Conflict : A Complete Process-Centered Handbook.** (2nd Ed.) Englewood cliff, New Jersey : Prentice - Hill.
- Tichy, N.M. & De Vanna, M.A.1986. **The transformational leader.** New York : John Wiley & Sons.
- Tommey A. Marriner. 1980. **Guide of nursing management.** 7th ed. Saint Loius: The C.V. Mosby Company.
- Tucker, K.L. 1990. " Higher education leadership : Transformational Leadership as A preeedictor of Satisfaction, effectiveness, and extra effort." Ph.D. Dissertation, University of New Orleans.
- Rahim, Afzalur M. 1985. **A Strategy for Managing Conflict in Complex Organization.** Human Relations.
- Richard Hagberg 2002. " The three Pillas of leadership style Discovery of a New Leadership Model."(2002) : 146.

BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Robbins, Stephen P. 2001. **Organizational behavior**. 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Sashkin, Mashall and Molly.G. 1990. "Leadership and Culture-Building in Schools : Qualitative and Qualitative Understanding." Boston : The Americans Educational Research Association.
- Shak, A.J., & Moahan, M.L. 2008.The leadership styles in academia: Four faces of university presidents. American Association of International Journal of Management 2(2), 81-91.
- Sirivun. 2001. " An Investigation of The Primary and Seconary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers,International Managers and College Student in Thailand." ." Ph.D.Dissertation. The Nova Southeastern University.
- Stogdill, Ralp M. 1969. " Person Factors Associated with Leadership." In **Survey of Literature In Leadership**,32 Maryland : Pennguin Book.
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W. 1973. **Leadership and Decision Making**. Pittsburght, PA: University of Pittsburght Press.
- Wang, Zhong-Ming., and Satow, Takao. 1994. "Leadership Style and Organizational Effectiveness In Chiness-Japaness Joint Venture", Journal of Managerial Psychology.
- Yukl,A. Gary. 2013. **Leadership In Organization**. (8th Ed.) Englewood cliffs NJ : Prentice Hall.
- Yukl, Gary and Van D. Fleet. 1992."Theory and research on Leadership in Organizations"
Handbook Of Industrial and Organizational Psychology. 2nd ed. Volume 3
 Edited By Marrin D. Dumette and Leaetta M. Hough.

ภาคผนวก ก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. นายโรจนะ กฤษเจริญ ผู้เชี่ยวชาญด้านประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการ อาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
3. นายอุดม พรหมพันธ์ใจ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการจัดการศึกษา
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
4. ดร.เกษม สดงาม ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ
5. นายสนิท แยมเกสร ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

**แบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กรุงเทพมหานคร**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามที่ใช้ถามผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใดๆ ทั้งสิ้น

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของท่าน

สถานภาพส่วนบุคคล	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ [] ชาย [] หญิง	X1 []
2. อายุปัจจุบัน.....ปี [] 20- 30 ปี [] 31- 40 ปี [] 41 -50 ปี [] 51-60 ปี	X2 []
3. สถานภาพการสมรส [] โสด [] สมรส [] แยกกันอยู่ [] หย่าร้าง	X3 []
4. วุฒิการศึกษา [] ปริญญาตรี	X4 []

สถานภาพส่วนบุคคล	สำหรับผู้วิจัย
<p><input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี</p> <p>5. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง</p> <p><input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน</p>	X5 [<input type="checkbox"/>]
<p>6. ตำแหน่งระดับวิทยฐานะ</p> <p><input type="checkbox"/> คศ.2 ชำนาญการ</p> <p><input type="checkbox"/> คศ.3 ชำนาญการพิเศษ</p> <p><input type="checkbox"/> คศ.4 เชี่ยวชาญ</p>	X6 [<input type="checkbox"/>]
<p>7. ประสบการณ์ในการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 11 – 20 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป</p>	X7 [<input type="checkbox"/>]
<p>8. รายได้ต่อเดือน</p> <p><input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30,000 บาท <input type="checkbox"/> 30,001 - 40,000 บาท</p> <p><input type="checkbox"/> 40,001 - 50,000 บาท <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 50,001 ขึ้นไป</p>	X8 [<input type="checkbox"/>]

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	เกิดขึ้นกับท่านบ่อยมากน้อยเพียงใด					สำหรับ ผู้วิจัย
		เสมอๆ หรือ บ่อย มาก	บ่อยๆ ครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย เลย	
32.	ข้าพเจ้าแนะนำวิธีการใหม่ๆเพื่อช่วยให้ งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุ ความสำเร็จ	X32 []
33.	ข้าพเจ้ามักจะรีรอในการแก้ไขปัญหาที่ เร่งด่วน	X33 []
34.	ข้าพเจ้านับถึงความสำคัญของการมี จิตสำนึกร่วมกันในการทำภารกิจ	X34 []
35.	ข้าพเจ้าแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้อื่น ทำงานสำเร็จตามความมุ่งหมาย	X35 []
36.	ข้าพเจ้าแสดงความมั่นใจว่างานจะต้อง สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	X36 []

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

- คำชี้แจง**
- แบบสอบถามตอนที่ 3 มีทั้งสิ้นจำนวน 30 ข้อ ในแต่ละข้อแบ่งเป็นข้อย่อย 2 ข้อ
 - ผู้ให้ข้อมูลตอบได้เพียงข้อเดียวและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อจึงจะสมบูรณ์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อที่	ข้อความ		คำตอบ
A	(ก)	ข้าพเจ้ามักจะแก้ไขปัญหาโดยการให้คู่กรณีตกลง กันเอง	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> ก </div>
	(ข)	ข้าพเจ้าจะให้ครูที่มอบหมายงานให้รับผิดชอบเป็นผู้ ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องนั้น	
หากท่านเลือกข้อ (ก) ให้ท่านเขียนอักษร (ก) ลงในช่องว่างด้าน ขวามือ ดังตัวอย่าง			

3. ในกรณีที่ข้อความทั้งข้อ (ก) และ (ข) ไม่ตรงกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน หรือตรงกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน ทั้ง 2 ข้อ โปรดเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อเท่านั้น

ข้อที่	ข้อความ	คำตอบ
1.	(ก) ข้าพเจ้ามักจะมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา (ข) ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่มีความเห็นต่างกัน	<input type="checkbox"/>
2.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาด้วยการทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ (ข) ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและตนเองเข้าด้วยกัน	<input type="checkbox"/>
3.	(ก) ข้าพเจ้ามักจะยืนยันที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้เสมอ (ข) ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจคนอื่นและรักษาความสัมพันธ์ภาพเอาไว้	<input type="checkbox"/>
4.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยการให้คู่ขัดแย้งพบกันครึ่งทาง (ข) ข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ในบางครั้งเพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา	<input type="checkbox"/>
5.	(ก) ข้าพเจ้ามองหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหาต่างๆ (ข) ข้าพเจ้าพยายามอย่างที่สุดที่จะหลีกเลี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียด	<input type="checkbox"/>
6.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ไม่สบายใจ (ข) ข้าพเจ้าพยายามแก้ปัญหาโดยการทำให้ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามอยู่เสมอ	<input type="checkbox"/>
7.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าตนเองมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ	<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	คำตอบ
	(ข) ข้าพเจ้ายอมแพ้ในเรื่องหนึ่งเพื่อเอาชนะในเรื่องอื่น	<input type="checkbox"/>
8.	(ก) ข้าพเจ้ามักจะแก้ปัญหาโดยการอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือการบังคับผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (ข) ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นในการแก้ปัญหาอย่างเปิดเผย	<input type="checkbox"/>
9.	(ก) ข้าพเจ้ารู้สึกที่ไม่มีประโยชน์ที่จะไปวิตกกังวลกับปัญหาความขัดแย้งในทุกเรื่อง (ข) ข้าพเจ้าพยายามที่จะทำ ให้ได้ตามแนวทางของตนเองเป็นสำคัญ	<input type="checkbox"/>
10.	(ก) ข้าพเจ้ามักจะตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนเฉพาะเรื่องที่สำคัญ (ข) ข้าพเจ้าพยายามรักษาหน้าของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหา	<input type="checkbox"/>
11.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามประสานความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาโดยมุ่งที่จะให้เกิดความพอใจของทุกฝ่าย (ข) ข้าพเจ้าปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามต้องการถึงแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วย	<input type="checkbox"/>
12.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดการโต้แย้งกันได้ (ข) ข้าพเจ้ายอมให้คนอื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากบุคคลนั้นยอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ต้องการ	<input type="checkbox"/>
13.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามเสนอแนวทางสายกลางในการแก้ปัญหา (ข) ข้าพเจ้าพยายามโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตามในความคิดเห็นของข้าพเจ้า	<input type="checkbox"/>
14.	(ก) ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นทราบและสอบถามความคิดเห็นของคนอื่น (ข) ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	คำตอบ
15.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามแก้ปัญหาโดยยึดถือคติแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร (ข) ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงในการกระทำสิ่งที นอกเหนือจากอำนาจข้าพเจ้า	<input type="checkbox"/>
16.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจและความรู้สึก ของผู้อื่น (ข) ข้าพเจ้าพยายามที่จะให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการแก้ปัญหา ของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้องที่สุด	<input type="checkbox"/>
17.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามแก้ปัญหาโดยการป้องกันตนเอง จากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล (ข) ข้าพเจ้าไม่สนใจในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยมอง ว่าเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอ การแก้ไขอยู่	<input type="checkbox"/>
18.	(ก) ข้าพเจ้ายอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของตนเอง เพื่อทำให้เขามีความสุข (ข) ข้าพเจ้าจะทำตามใจตนเองและเอาใจผู้อื่นบ้าง เป็นบางครั้ง	<input type="checkbox"/>
19.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะรวบรวมความต้องการของทุกฝ่าย ให้มีมติเป็นเอกฉันท์ (ข) ข้าพเจ้าพยายามที่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม เพราะเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่ารีบตัดสินใจในทันทีทันใด	<input type="checkbox"/>
20.	(ก) ข้าพเจ้าตระหนักถึงความสำคัญของการมีความคิดเห็น ที่หลากหลายเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (ข) ข้าพเจ้าพยายามที่จะทำให้เกิดความยุติธรรม กับทุกฝ่าย	<input type="checkbox"/>
21.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความต้องการหรือ ความพอใจของผู้อื่นในการเจรจาต่อรองกัน (ข) ข้าพเจ้ามักจะเลือกที่จะอภิปรายปัญหาอย่าง ตรงไปตรงมา	<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	คำตอบ
22.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางสายกลางระหว่าง ความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่น (ข) ข้าพเจ้ามักจะรักษาสีทิวในการแสดงความคิดเห็น ของตนเอง	<input type="checkbox"/>
23.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจ และสมประสงค์ด้วยกัน (ข) ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่เผชิญหน้าในปัญหา ความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี	<input type="checkbox"/>
24.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามทำตามใจบุคคลอื่น ถ้าความคิดเห็น ของบุคคลนั้นจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา (ข) ข้าพเจ้าพยายามหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายต่างก็ยอมรับ และพึงพอใจ	<input type="checkbox"/>
25.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้เห็นว่าวิธีการของ ข้าพเจ้าถูกต้อง (ข) ข้าพเจ้าพยายามเอาไม้ตรีชนะผู้อื่น เพื่อแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	<input type="checkbox"/>
26.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่พอยอมรับ กันได้ถ้ามีระยะเวลาจำกัด (ข) ข้าพเจ้าพยายามที่จะผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุก ฝ่ายเข้าด้วยกัน	<input type="checkbox"/>
27.	(ก) ข้าพเจ้ารับรู้ว่ามีปัญหาแต่ปล่อยให้เวลาช่วยคลี่คลาย ปัญหาไปเอง (ข) ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้บุคลากรลงทำหรือเรียนรู้ จากความผิดพลาด	<input type="checkbox"/>
28.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ได้ตาม แนวคิดของตนเอง (ข) ข้าพเจ้าพยายามประสานความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่าง บุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและไว้วางใจกัน	<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ข้อความ	คำตอบ
29.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามเสนอให้บุคลากรปรับตัว ย่อมได้ น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังไว้ดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย (ข) ข้าพเจ้าพยายามแก้ปัญหาโดยไม่สนใจกฎระเบียบ ที่ไม่เป็นธรรมและยากต่อการปฏิบัติ	<input type="checkbox"/>
30.	(ก) ข้าพเจ้าพยายามที่จะเรียนรู้จากคนอื่น เมื่อเห็นว่าตนเอง บกพร่องหรือต้องการวิธีการที่ดีกว่า (ข) ข้าพเจ้าพยายามให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	<input type="checkbox"/>



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ค



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม ถนนพหลโยธิน แขวง
เสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ
10900

3 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นางเนตรทราย วงศ์อุปราช นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา กรุงเทพมหานคร" ในกรณีนี้วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางเนตรทราย วงศ์อุปราช แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สริอ่อน)
 คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

โทรศัพท์ 0-2579-1111#3016

บางมด	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงบางมด เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตจตุจักร	: 79 ถนนพหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตจตุจักร	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงจตุจักร กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKHEN	: 61 Phaholyothin Rd. Jitajak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd. Klongtarnu, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd. Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม ถนนพหลโยธิน แขวง
เสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ
10900

3 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นางเนตรทราย วงศ์อุปราช นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร” ในการนี้วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ไคร์ขอความอนุเคราะห์ให้ นางเนตรทราย วงศ์อุปราช แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รุชิตา อู่ออน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

โทรศัพท์ 0-2579-1111#3016

บางมด	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	: 79 ถนนบางนา-ตราด ตำบลนาเกลือ จังหวัดชลบุรี 20000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตรังสิต	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงรังสิต กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKHEN	: 61 Phaholyothin Rd., Jitujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd., Klongbamu, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd., Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม ถนนพหลโยธิน แขวง
เสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ
10900

3 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นางเนตรทราย วงศ์อุปราช นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร” ในการนี้วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ขอความอนุเคราะห์ให้ นางเนตรทราย วงศ์อุปราช แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับ

 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อ้วน)
 คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
โทรศัพท์ 0-2579-1111#3016

กรุงเทพฯ	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตรังสิต	: 79 ถนนบางนา-ตราด อ่างทองน้อย อ.เมือง รังสิต 20000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตธนบุรี	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKOK	: 61 Phaholyothin Rd. Jitujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd. Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd. Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม ถนนพหลโยธิน แขวง
เสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ
10900

3 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นางเนตรทราย วงศ์อุปราช นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร” ในการนี้วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางเนตรทราย วงศ์อุปราช แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อูน)
 คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
โทรศัพท์ 0-2579-1111#3016

กรุงเทพฯ : 61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
 ฉะเชิงเทรา : 79 ถนนบางนา-ตราด อ่างทองใต้ อ่างทอง 20000
 พัทยา : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน พัทยา 10400

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 www.spu.ac.th
 โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 www.east.spu.ac.th
 โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 www.spu.ac.th

BANGKOK : 61 Phaholyothin Rd, Jitajak, Bangkok Thailand 10900
 CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klonglamu, Muang, Chonburi Thailand 20000
 PATTAYA CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Pattaya, Bangkok Thailand 10400

Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721
 Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590
 Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
Sripatum University

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม ถนนพหลโยธิน แขวง
เสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ
10900

3 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นางเนตรทราย วงศ์อุปราช นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ โคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางเนตรทราย วงศ์อุปราช แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชิต อูน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

โทรศัพท์ 0-2579-1111#3016

กรุงเทพ	61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตพญาไท	979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKOK	61 Phaholyothin Rd. Jitujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	79 Bangna-Trad Rd. Klongtanna, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd. Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	

ภาคผนวก ง



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือ
โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จำนวน 17 โรงเรียน

1. เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการนนทบุรี
2. เทพศิรินทร์ นนทบุรี
3. นนทบุรีพิทยาคม
4. บดินทรเดชา (สิงห์สิงหนะณี) นนทบุรี
5. เบญจมราชานุสรณ์
6. รัตนาธิเบศร์
7. วัดเขมาภิรตาราม
8. ศรีบุญยานนท์
9. สตรีนนทบุรี
10. เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้านนทบุรี
11. ไทรน้อย
12. บางบัวทอง
13. ปากเกร็ด
14. โพธิ์นิมิตวิทยาคม
15. ราษฎร์นิยม
16. สตรีนนทบุรีบางใหญ่ (นนทกิจพิศาล)
17. สวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี

ภาคผนวก จ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร
จำนวน 92 โรงเรียน

1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
2. โรงเรียนโยธินบูรณะ
3. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
4. โรงเรียนศึกษานารี
5. โรงเรียนสตรีวิทยา
6. โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์
7. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย
8. โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์
9. โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม
10. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศสตรีวิทยา พุทธมณฑล
11. โรงเรียนเทพศิรินทร์
12. โรงเรียนทวีธาภิเศก
13. โรงเรียนวัดนวลนรดิศ
14. โรงเรียนชิโนรสวิทยาลัย
15. โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์
16. โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
17. โรงเรียนสตรีวัดอัมรินทร์
18. โรงเรียนราชวินิต มัธยม
19. โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
20. โรงเรียนเบญจมราชาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์
21. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
22. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
23. โรงเรียนวัดราชบพิธ
24. โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม
25. โรงเรียนมัธยมวัดคูลีตาราม
26. โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์
27. โรงเรียนราชันนันทาจารย์สามเสนวิทยาลัย 2

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร
จำนวน 92 โรงเรียน

28. โรงเรียนราชวินิตบางแคปานจ่า
29. โรงเรียนวัดอินทาราม
30. โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย
31. โรงเรียนวัดราชาธิวาส
32. โรงเรียนมหรณพาราม
33. โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง
34. โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ ฯ
35. โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
36. โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
37. โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
38. โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน
39. โรงเรียนทวีธาภิเศก 2
40. โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
41. โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา
42. โรงเรียนมัธยมวัดคางคก
43. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศวิทยาศาสตร์มัธยมศึกษามงคลเกษม
44. โรงเรียนวัดรางบัว
45. โรงเรียนวัดบวรเมณฑล
46. โรงเรียนไชยนิมพลีวิทยาคม
47. โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม
48. โรงเรียนสวนอนันต์
49. โรงเรียนอุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัยกรุงเทพ ฯ
50. โรงเรียนวัดสังเวช
51. โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม
52. โรงเรียนวัดสระเกษ
53. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศสตรีวิทยา 2
54. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

จำนวน 92 โรงเรียน

55. โรงเรียนลาดปลาเค้าพิทยาคม
56. โรงเรียนสตรีวิทยา 2
57. โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า
58. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
59. โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ
60. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการรัชดา
61. โรงเรียนหอวัง
62. โรงเรียนสารวิทยา
63. โรงเรียนราชวินิตบางเขน
64. โรงเรียนเทพศิลา
65. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์สิงหเสนี)
66. โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
67. โรงเรียนสีกัน (วัฒนานครอุปถัมภ์)
68. โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
69. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
70. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย 2
71. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ
72. โรงเรียนราชดำริ
73. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
74. โรงเรียนบางกะปิ
75. โรงเรียนสตรีศรีบุญบุรบำเพ็ญ
76. โรงเรียนศรีบุญบุรบำเพ็ญ
77. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์สิงหเสนี) 2
78. โรงเรียนสุขุมนวพันธ์อุปถัมภ์
79. โรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒารามในพระบรมราชินูปถัมภ์
80. โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
81. โรงเรียนกุนนทีรุทธารามพิทยาคม

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร
จำนวน 92 โรงเรียน

82. โรงเรียนนนทรีวิทยา
83. โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม
84. โรงเรียนวัดสุทธิวราราม
85. โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
86. โรงเรียนยานนาวาวิทยาคม
87. โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
88. โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต
89. โรงเรียนสายน้ำผึ้งไพระอุปถัมภ์ ฯ
90. โรงเรียนปทุมคงคา
91. โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง
92. โรงเรียนศิริรัตนธร

มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางเนตรทราย วงศ์อุปราช
วันเดือนปีเกิด	1 กรกฎาคม 2507
สถานที่เกิด	จังหวัดอุดรธานี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2544 การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ผลงานทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์	บทความเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร
ประสบการณ์ในการทำงาน	อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยกรุงเทพวิชา LB 146 Organization of Sport Competition ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท วัฏจักร จำกัด (มหาชน) และ บริษัท มีเดียพลัส จำกัด
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการบริษัท ไบรท์ เบน บิสิเนส จำกัด และ บริษัทเจเนอรัลโปรดักชั่นดีไซน์ จำกัด บรรณาธิการบริหารนิตยสารชู้ทิต ไคเร็กเตอร์รายการ V SPORT
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	119/55 หมู่ 8 ถนนรัตนวิเบศร์ ตำบลบางกระสอบ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000