

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Factors Related to Conflict Management of the Administrators in Secondary Schools

นคร เดชพันธุ์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน (2) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสุ่มมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 52 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 199 คน จากประชากร 260 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประเภทของความขัดแย้ง เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 มีลักษณะที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารทุกคนอยู่ในระดับมาก และเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบชนะ-ชนะ มากที่สุด ในการบริหารสถานศึกษา (2) ปัจจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานแบบอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์กันภายในทั้ง 3 ปัจจัย ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเลยมีปัจจัยเดียวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ จะมีความสัมพันธ์ในการเลือกใช้แบบ แพ้-แพ้ ในด้านงบประมาณ ด้านบุคคลและบริหารทั่วไป และแบบ แพ้-ชนะ กับงานด้าน บุคคล บริหารทั่วไป ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมากจะไม่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบ ชนะ-ชนะ ในงานด้านบุคคลและบริหารทั่วไป

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง, ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์

Abstract

The purposes of this research were as follows: to study (1) the conflict management of the secondary schools administrators and find factors affecting to those conflict management. (2) To compare factors related with administrators conflict management of the secondary schools. The samples were 199 administrators selected from 260 secondary school administrators who worked in 52 secondary school area 2. The research tool was a questionnaire, with 3 choices according to three conflict managements: lose-lose , lose – win , win- win. The content validity of research tool by using IOC were between 0.6 -1.00 and the reliability by using Conbrach α – coefficient were between 0.904-0.946. The statistical analysis were descriptive statistic and multiple regression analysis and using t-test to compare the conflict management between the various status of the samples. The results found that: (1)

The administrators who have transformational leadership, creating a corporate achievement culture and empowerment used win-win strategy to manage all aspects of management. (2) The Factors related to conflict management were the transformational leadership, the corporate achievement culture and the empowerment were related. The transformational leadership was not significantly related with conflict management. The corporate achievement culture administrator selected conflict management in a lose-lose for budget management, personal management and general managements. And to select the conflict management is a lose – win in personal management and general management. For Administrators who aimed to create the corporate achievement culture did not use a win- win to manage conflict management in personnel management and general management.

Keywords: conflict management, leadership, strategy



ความนำ

สำหรับการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่บริหารจัดการศึกษาในรูปขององค์คณะบุคคล โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ในการจัดและพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงในเรื่องที่เกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ ด้วยวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ในการจัดการและพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งจะเห็นได้ว่ากระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ จัดการศึกษาทุกระดับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า ฯ คณะกรรมการ

เครือข่ายผู้ปกครอง และองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม มีความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งในสถานศึกษา ถ้าผู้บริหาร สถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลในด้านสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเรียนรู้ที่จะจัดการความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีกับสถานศึกษาที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ด้วยเหตุนี้ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารสถานศึกษา

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารที่มีสถานภาพต่างกันจะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในการบริหารสถานศึกษาด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ (correlation study) ของปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 รวมทั้งสิ้น จำนวน 52 โรงเรียน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 250 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 199 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางของโคเฮน (Cohen & Morrison, 2011, p. 147) ดำเนินการสุ่มแบบชั้นภูมิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้าน

บริหารทั่วไป จำนวน 1 ฉบับ เป็นแบบตรวจสอบรายการ และเลือกตอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.850 – 0.987

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติ ที่จะตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละข้อให้สอดคล้องกัน (1) สถานภาพทั่วไปของบุคคล วิเคราะห์ด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ (%) (2) ประเภทของความขัดแย้ง วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละของการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงาน ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป (3) ทดสอบความแตกต่างของวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยใช้ t-test (4) หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประเภทของความขัดแย้ง โดยใช้วิธีของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) เป็นรายด้าน โดยรวม และใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าความสัมพันธ์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีรายละเอียดตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารทุกคนอยู่ในระดับมาก และเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบชนะ-ชนะ มากที่สุด ในการบริหารสถานศึกษา (2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งเพศชาย และเพศหญิง รวมทั้ง ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 41 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 41 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่คล้ายกันหรือไม่แตกต่างกัน (3) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่มีวุฒิปริญญาตรีกับผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เฉพาะด้านบริหารงานบุคคล ด้านการ

บริหารงานงบประมาณ โดยการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการแบบ แพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี และการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี ส่วนการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันคือด้านวิชาการและด้านบริหารทั่วไป (4) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 11 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันในการด้านวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ และ ด้านบริหารงานทั่วไป ในส่วนที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน คือการบริหารงานบุคคล โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไป มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 11 ปี และยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 11 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งบริหารมากกว่า 11 ปี (5) ปัจจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานแบบอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์กันภายในทั้ง 3 ปัจจัย (6) ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเลย มีปัจจัยเดียวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ จะมีความสัมพันธ์ในการเลือกใช้แบบ แพ้-แพ้ ในด้านงบประมาณ ด้านบุคคลและบริหารทั่วไป และแบบ แพ้-ชนะ กับงานด้านบุคคล บริหารทั่วไป ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมากจะไม่ใช้วิธีการจัดการ

ความขัดแย้ง แบบ ชนะ-ชนะ ในงานด้านบุคคลและบริหารทั่วไป ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ถ้าผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมากจะทำให้เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ ในงานด้านงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป และยังเลือกวิธีการแบบ แพ้-ชนะ ในด้านวิชาการด้วย และยังพบอีกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีมากจะส่งผลทางลบในการเลือกแบบ แพ้-แพ้ ในด้านวิชาการ และแบบชนะ-ชนะ ในด้านบุคคลและบริหารทั่วไป

การอภิปรายผล

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 มีลักษณะที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ มากที่สุด ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นลักษณะของผู้บริหารที่เป็นผู้นำ สอดคล้องกับเบส (Bass, 1985) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ทศคติ ความเชื่อมั่น และความ ต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไประดับสูง และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะละทิ้งไม่ได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ ขององค์กรที่ใช้ยึดถือเป็นไปตามความหมายที่มิ้นนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ เช่น สเปนเดอร์ (Spender, 1996, pp. 45-62) ว่าเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน หรือของโออุชิ (Ouchi, 1992, pp. 63-82) ที่หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมี การเสริมสร้างพลัง

อำนาจในการทำงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหาร สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2005) กล่าวถึง พลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระจายอำนาจและช่วยให้บุคคลอื่นใช้อำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อตนเองและงานที่ปฏิบัติ นอกจากนั้นผู้บริหารและผู้บริหารการศึกษาพยายามจะใช้พลังอำนาจกับครู การจัดตั้งทีมงาน การบริหาร ณ สถานที่เมื่อครูได้รับมอบอำนาจ ครูใหญ่จะลดความเป็นเจ้านายโดย มอบให้ครูดำเนินการได้เอง นับว่าเป็นคุณลักษณะที่ควรมีในตัวผู้บริหารอย่างยิ่ง และในการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบชนะ-ชนะ มากที่สุด แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 นั้น นำปัจจัยทั้ง 3 อย่างประกอบการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะตามหลักการของ พณีส หันนาคินท์ (2526, หน้า 235-238) เป็นวิธีการในลักษณะเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ชัยชนะทั้งคู่คือ เมื่อแยกความขัดแย้งออกเป็นข้อ ๆ แล้วตรวจดูว่าทั้งสองฝ่ายมีความเห็นอะไรที่เหมือนกัน มีอะไรที่แตกต่างกัน แยกออกเป็นพวก ๆ หลังจากนั้นผู้บริหารจะขอให้ทั้งสองฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไข ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เพื่อหาแนวทางปฏิบัติไปสู่จุดประสงค์ของงาน การกระทำเช่นนี้แต่ละฝ่ายย่อมจะเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้การนำของผู้บริหารซึ่งสนับสนุนทั้งสองฝ่ายให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สืบเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 มีลักษณะปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก จึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบ ชนะ-ชนะ

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งเพศชาย หรือเพศหญิง รวมทั้ง ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 41 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 41 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่คล้ายกันหรือไม่แตกต่างกัน ในเรื่องเพศชาย หรือเพศหญิง นั้นเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pritchard (อ้างถึงใน เจริญ โกลีอำนาจ, 2528) ได้วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา พบว่า วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้จัดการหญิงชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนและสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนเรื่องอายุ ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 41 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 41 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่คล้ายกันหรือไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ โกลีอำนาจ (2528) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีการแก้ความขัดแย้ง ไม่ต่างกัน นับว่าเป็นการผ่านการฝึกอบรมผู้บริหาร ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สร้างให้มีคุณลักษณะที่เหมือนกัน จึงไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ และเรื่องอายุ เกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่มีวุฒิปริญญาตรีกับผู้บริหารที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรีมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการแบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี และการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี อัน

เนื่องมาจากการพัฒนาความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ยิ่งมีระดับวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นจะเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบ แพ้-แพ้ ตามนิยามของพนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 235-238) กล่าวว่าวิธีพบกันครึ่งทาง แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการทั้งหมด เป็นไปในลักษณะประนีประนอม ซึ่งจะสร้างความสบายใจให้แก่ทั้งสองฝ่ายได้ดีพอสมควร และแบบชนะ-ชนะ เป็นกลวิธีที่ผู้บริหารอาจใช้ได้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ชัยชนะทั้งคู่และขอให้ทั้งสองฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไข ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งใช้บริหารงานในการบริหารงานบุคคล นับว่าเป็นการบริหารที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้และศิลปะในการบริหารมาใช้ ฉะนั้นเมื่อมีวุฒิสูงย่อมมีความคิดและมองมุมกว้างในเชิงบวกมากขึ้น สำหรับการบริหารงานด้านการบริหารงบประมาณ นั้นใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ เมื่อต้องการความเด็ดขาดและเป็นทีที่แน่ใจว่าลักษณะของความถูกผิดนั้น เป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง โดยผู้บริหารจะต้องศึกษาทฤษฎะเปรียบเทียบด้วยการเงินและพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นระเบียบชัดแจ้งอยู่แล้ว นับว่าเป็นการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ถูกต้อง ที่ได้จากการศึกษาหาความรู้

ส่วนการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน คือด้านวิชาการ และด้านบริหารทั่วไป ซึ่งการบริหารงานทั้งสอง ด้านนี้นั้น เป็นการให้การบริการของบุคคลที่เกี่ยวข้องมากกว่า จึงใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่คล้ายกัน มีความยืดหยุ่นอยู่ในตัวของทฤษฎะเปรียบเทียบของแต่ละงานอยู่แล้ว

4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไปกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 11 ปี ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันในการด้านวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ โกลสีอำนวย (2528) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่างกันจะมีวิธีการแก้ความขัดแย้ง ไม่ต่างกัน อันอาจเนื่องจากประสบการณ์ของผู้บริหารจะมากหรือน้อยนั้น ในการบริหารทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมานั้น มีทฤษฎะเปรียบเทียบรองรับอยู่แล้ว และมีระบบสายงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้การเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่คล้ายกัน

ในส่วนที่ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน คือการบริหารงานบุคคล โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไป มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 11 ปี ทั้งนี้เนื่องจากการมีประสบการณ์ในการบริหารงานมากย่อมทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เรื่องทักษะประสบการณ์ของผู้บริหาร ของ Bowen and Lawler (1992, p. 514) ทักษะประสบการณ์ที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในหน้าที่ผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติ การจัดการกิจกรรมดำเนินการสอน ในการวัดและประเมินผลการถ่ายทอดวิทยาการและผลการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงนำมาซึ่งการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านบุคคล ด้วยวิธีแบบ แพ้-ชนะ วิธีแพ้-ชนะ ในการแก้ปัญหาแบบนี้นี้ควรจะใช้เมื่อต้องการความเด็ดขาดและเป็นทีที่แน่ใจว่าลักษณะของความถูกผิดนั้น เป็นที่ปรากฏชัดแจ้งและยังพบอีกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 11 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งบริหารมากกว่า 11 ปี ซึ่งในทางตรงกันข้าม ผู้มีประสบการณ์น้อย ย่อมเกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้น้อย จึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบ ชนะ-ชนะ กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นวิธีเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ชัยชนะทั้งคู่ ขอให้ทั้งสองฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์

ปรับปรุงแก้ไข ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เพื่อหาแนวทางปฏิบัติไปสู่จุดประสงค์ของงานแต่ละฝ่าย ย่อมจะเกิดความรู้สึกว่า ความคิดเห็นของเขาได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (พนัส หันนาคินทร์, 2526, หน้า 235-238)

5. ปัจจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทั้งสามปัจจัย เนื่องจากลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4) คุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (Draft, 2002) ในขณะเดียวกันด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่เป็นการพัฒนาพลังความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น

6. ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเลยมีปัจจัยเดียวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากลักษณะของภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะตามนิยามของแจ๊คสัน และ ฟริกอน (Jackson & Frigon, 1994) ก็ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ และกริฟฟิน (Griffin, 1999, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที่น่าไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน และ ยูคัล (Yukl, 1998, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แสดงให้เห็นถึง การมีภาวะผู้นำได้นั้น จะต้องใช้การ

ชักนำ ไม่มีการใช้อิทธิพลใด ๆ นับว่าไม่ใช้วิธีการบังคับ ซึ่งก่อให้เกิดการขัดแย้งในองค์กรได้โดยง่าย จึงไม่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ของ วัฒนธรรมองค์กรของโออุชิ (Ouchi, 1992) หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน และความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ Lightfoot (1986) ต้องอาศัยขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงาน โดยมีผู้บริหาร โครงสร้างและการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง

โดยปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ จะมีความสัมพันธ์ในการเลือกใช้แบบ แพ้-แพ้ ในด้านงบประมาณ ด้านบุคคลและบริหารทั่วไป และแบบ แพ้-ชนะ กับงานด้าน บุคคล บริหารทั่วไป การเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ คือ วิธีพบกันครึ่งทางอาจเป็นไปได้ในลักษณะ

ประนีประนอม ซึ่งจะสร้างความสบายใจให้แก่ทั้งสองฝ่ายได้ดีพอสมควร โดยเฉพาะทั้งสองฝ่าย ไม่ดื้อรั้น หรือยึดมั่นในตนเองจนเกินไป พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 235-238) ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกิดมาจากความเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ ขององค์กรที่ใช้ยึดถือ ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความเชื่อในแนวเดียวกันแล้วการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งเป็นแบบ แพ้-แพ้ ฉะนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง ในด้านการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคคลและบริหารทั่วไป สอดคล้องกับฉัฐวุฒิ บึงจันทร์ (2551) โดยที่ใช้หลักเกณฑ์ ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติที่มีอยู่แล้ว ดำเนินการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมากจะไม่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบ ชนะ-ชนะ ในงานด้านบุคคลและบริหารทั่วไป โดยลักษณะงานและวิธีการที่ปฏิบัติอยู่แล้วเหมือนเป็นธรรมเนียม จะไม่ใช่แบบ ชนะ-ชนะ ที่เป็นวิธีการเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ช่วยชนะทั้งคู่ ตรวจสอบว่าทั้งสองฝ่ายมีความเห็นอะไรที่เหมือนกัน มีอะไรที่แตกต่างกัน แยกออกเป็นพวก ๆ จะใช้แบบลักษณะประนีประนอม เพื่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีมากกว่า

ถ้าผู้บริหารมีการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานมากจะเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบ แพ้-แพ้ ในงานด้านงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป และยังเลือกวิธีการแบบ แพ้-ชนะ ในด้านวิชาการด้วยการที่ผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มากย่อมเกิดเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยด้านความรู้ ทักษะความสามารถ ทักษะประสบการณ์ ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจของผู้บริหารและบุคลากร (Lightfoot, 1986) จึงส่งผลให้เลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ เป็นลักษณะประนีประนอมมากกว่าในด้านงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดมาจากทักษะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว และเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ แพ้-ชนะ ในด้านวิชาการ เป็นการตัดสินใจจากทักษะที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

และยังพบอีกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีมากจะส่งผลทางลบในการเลือกแบบ แพ้-แพ้ ในด้านวิชาการ และแบบชนะ-ชนะ ในด้านบุคคลและบริหารทั่วไป เนื่องมาจากการที่ผู้บริหารมีทักษะต่าง ๆ ตามความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มากย่อมทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง

มาก จึงไม่ใช้วิธีการแบบ แพ้-แพ้ ในงานด้านวิชาการ เพราะจะเป็นการพบกันครึ่งทาง ในทางปฏิบัติ งานด้านวิชาการถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการศึกษาจะประนีประมอมไม่ได้และแบบ ชนะ-ชนะ ในงานด้านบุคคลและบริหารทั่วไป จะทำให้เกิดการต่อรองกัน ทำให้การบริหารขาดเอกภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. การกำหนดเกณฑ์ในการสอบหรือคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดคุณวุฒิ ผู้สมัครจบปริญญาโทด้านบริหารขึ้นไป
2. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จและเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เพื่อการบริหารงานที่จะลดการขัดแย้งในองค์กร
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสังสมประสบการณ์ในการบริหาร เพื่อการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. การวิจัยปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ควรมีการศึกษาวิจัยกับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ และสังกัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้
2. ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งขยายไปสู่ระดับสำนักงานเขตพื้นที่ระดับกระทรวงศึกษาธิการ และระดับชาติ



เอกสารอ้างอิง

- เจริญ โกลสีอำนวย.(2528). *วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร. การศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ณัฐวุฒิ บึงจันทร์. (2551). การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การธุรกิจที่ก่อสร้างในงานภาครัฐ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 2(1), 94-102.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). *การบริหารบุคคลในโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พินเนส.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ดันอ้อ.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership & performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Cohen, L. Manion, Lr. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th ed.). New York; Routledge.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration : Theory, research, and practice* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Lightfoot, W. (1986). *How to set parameters: Arguments from language change*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Rinehart, S. (1998). *Upside down: The paradox of servant leadership*, Nav Press Publishing Group, Colorado Springs. CO.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Yukl . G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

