

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในกรุงเทพมหานคร

The Relationship between Leadership Styles and Conflict Resolution
Strategies of Administrators in Private
Vocational Schools in Bangkok



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารอาชีวศึกษา

ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2533

ลิขสิทธิ์เป็นของบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ISBN 974-8155-16-1

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิสุตตรคฺฐศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารอาชีวศึกษา

ภาควิชาคฺฐศาสตร์อุตสาหกรรม คณะคฺฐศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2533

ลิขสิทธิ์เป็นของบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ISBN 974-8155-16-1

งานบัณฑิตศึกษา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**The Relationship between Leadership Styles and Conflict Resolution
Strategies of Administrators in Private
Vocational Schools in Bangkok**

by

Mr. Bunyat Lacharojana

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment

of the Requirements for the Degree

MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Industrial Education

Graduate School

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

1990

ISBN 974-8155-16-1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
แบบฟอร์มการให้คะแนนการสอบวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
The Relationship between Leadership Styles and Conflict Resolution Strategies of Administrators in Private Vocational Schools in Bangkok

ชื่อนักศึกษา นายบัญญัติ ลาซโรจน์ **รหัสประจำตัว** 31336-048

หลักสูตร ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารอาชีวศึกษา

ภาควิชา ครุศาสตร์อุตสาหกรรม

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ *ปรียาพร*

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.จรัส นองมาก *จรัส*
 ดร.เชื่น แก้วยศ *เชื่น*

ชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมการสอบ	ลายมือชื่อ
ผศ.คุณหญิงวนิดา ฐปะเดมิย์	<i>วนิดา ฐปะเดมิย์</i>
รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์	<i>ปรียาพร</i>
รศ.ดร.เมธี บิลันธนานนท์	<i>เมธี บิลันธนานนท์</i>
ดร.จรัส นองมาก	<i>จรัส</i>
อาจารย์อัจนรา สืบสินธุ์สกุลไชย	<i>อัจนรา</i>

ค่าระดับคะแนนรวมที่เป็นเอกฉันท์จากคณะกรรมการสอบ GOOD

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 20 กุมภาพันธ์ 2534 **เวลา** 13.30 น.

สถานที่สอบ ห้องเรียนปริญญาโท 2 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาราชการแทนคณบดีมหาวิทยาลัย
วันที่ 28 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2534

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
 ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร
 ชื่อ นายบัญญัติ ลาซโรจน์
 ภาควิชา ครุศาสตร์อุตสาหกรรม
 ปีการศึกษา 2533

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร 92 คน ครูโรงเรียนและ 5 คน ได้จำนวนครู 460 คน รวม 552 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหารประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร 5 วิธี คือ การบีบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น จำนวน 45 ข้อ ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับครู ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพครู ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก จำนวน 45 ข้อ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-Test ค่า F-Test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอนผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทั้ง 5 วิธี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติมาก คือ การเผชิญหน้า รองลงมา ได้แก่ การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น ส่วนวิธีที่ได้ปฏิบัติน้อย และน้อยที่สุด คือการหลีกเลี่ยงและการบีบบังคับ
3. ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักและผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทั้ง 3 แบบ
4. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย "วิธีการบีบบังคับ" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย "วิธีการประนีประนอม" มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายร้อยละ 5.470
6. การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การหลีกเลี่ยง" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายร้อยละ 4.434
7. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย "วิธีการบีบบังคับ" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายร้อยละ 12.406

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค

Thesis Title **The Relationship between Leadership Styles and
Conflict Resolution Strategies of Administrators
in Private Vocational Schools in Bangkok.**

Name **Banyat Lacharojana**

Department **Industrial Education**

Academic Year **1990**

Abstract

The Purposes of this research were as follows:

1. To study and compare conflict resolution strategies of the administrators in private vocational schools according to sex, age, level of education, work experience and size of schools.
2. To study conflict resolution strategies of the administrators in private vocational schools in Bangkok.
3. To study leadership styles of the administrators in private vocational schools in Bangkok.
4. To study the relationship between leadership styles and conflict resolution strategies of administrators in private vocational schools in Bangkok.

The samples were used in this research comprising of the administrators and the teachers of 92 private vocational schools in Bangkok. The samples consisted of 92 administrators, and 5 teachers from each schools, totalling 552 samples.

Two sets of questionnaires were used. The first set for the administrators composed of two parts, part one was the checklist form concerning the administrator's status, part two was rating scale composing of 5 conflict resolution strategies namely, forcing, confrontation, compromising, avoidance, and smoothing.

There were 45 questions. The second set for the teachers, composed of two parts, part one was the checklist form concerning the teacher's status, part two was rating scale form composing of 3 types of questions concerning the leadership styles of the administrators namely, nomothetic leadership style, idiographic leadership style and transactional leadership style.

The statistical analysis concluding percentage, arithmetic mean, standard deviation, t-test, F-test, correlation coefficient, multiple correlation, and stepwise multiple regression analysis.

The Research Findings showed that:

1. When categorized according to sex, age, levels of education, work experience, and size of schools, the five conflict resolution strategies of the administrators were statistical difference not significantly.
2. The administrators performed the confrontation, compromising and smoothing method more than avoidance and forcing.
3. The administrators performed very little of the leadership styles namely, the nomothetic leadership style, idiographic leadership style and transactional leadership style.
4. The conflict resolution Strategies method of forcing was correlated with the three leadership styles had statistical significant difference at the level of .05.
5. The conflict resolution strategies method of compromising was negative correlated with the nomothetic leadership style had statistical significant difference at the level of .05 and had prediction power 5.470 %.
6. The conflict resolution strategies method of avoiding was correlated with the transactional leadership style had statistical significant difference at the level of .05 and had prediction power 4.434 % .

7. The conflict resolution strategies method of forcing was correlated with the transactional leadership style had statistical significant difference at the level of .05 and had prediction 12.406 % .



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี
 ยิงจากรองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ซึ่งเห็นประธานกรรมการที่ปรึกษา
 ดร.จรัส นองมาก ผู้อำนวยการกอง กองโรงเรียนสามัญศึกษาและ ดร.เซ็น แก้วยศ
 ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ได้กรุณาเข้าร่วมเป็น
 กรรมการที่ปรึกษาตลอดทั้ง ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เกี่ยวกับการ
 วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ ผู้วิจัยขอขอบ
 พระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณท่าน อาจารย์ วิภาวรรณ ชูทรัพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนตั้งตรงจิตร
 วิทยาคาร ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณอาจารย์ จันทน์ ลีลานุพันธ์
 อาจารย์ สุทธิณี ควรนิใจ อาจารย์ อัญชลี ชาวละเอียต อาจารย์ อวยพร อัมโรสถ
 อาจารย์ สุกคนธิ์ สุทธากาญจน์ และคุณวิชา จิตรประณีต ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวก
 ความสะดวกในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเพื่อเป็นความกตัญญูให้กับ
 พระคุณบิดามารดา และบูรพาจารย์ผู้มีพระคุณอย่างยิ่งของผู้ศึกษาวิจัย

บัณฑิต ลาชโรจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ด
สารบัญแผนภูมิ	น
บทที่	
1. บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	8
ข้อจำกัดของการวิจัย	11
การจัดลำดับเรียบเรียงวิทยานิพนธ์	11
เชิงอรรถ	13
2. วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	14
ความหมายของการขัดแย้ง	16
สาเหตุของการขัดแย้ง	17
ประเภทของการขัดแย้ง	28
ผลที่เกิดจากการขัดแย้ง	33
ผลของความขัดแย้ง ในบทบาท	37
คุณและโทษของความขัดแย้ง	37
วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
บทสรุป	57

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ความหมายของภาวะผู้นำ	59
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	61
คุณลักษณะของผู้นำ	65
ภาวะผู้นำ	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	75
บทสรุป	80
เชิงอรรถ	83
3. วิธีดำเนินการวิจัย	93
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	94
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	96
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	98
การวิเคราะห์ข้อมูล	99
เชิงอรรถ	102
4. การวิเคราะห์ข้อมูล	103
5. สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	155
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	155
วิธีดำเนินการวิจัย	155
สรุปผลการวิจัย	157
การอภิปรายผล	168
สรุปหลักการที่ค้นพบจากการวิจัย	178
ข้อเสนอแนะ	179
ข้อเสนอแนะทั่วไป	179
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย	179
เชิงอรรถ	181
บรรณานุกรม	186
ภาคผนวก	195
ประวัติผู้เขียน	226

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	94
2. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับคืน จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	99
3. สถานภาพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	103
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร	105
5. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร	106
6. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร	108
7. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร	109
8. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร	110

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
9. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	111
10. สถานภาพของครูที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	112
11. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	114
12. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	116
13. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์ เป็นหลักของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	118
14. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	120
15. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ	121
16. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ	122
17. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับ การศึกษา	123

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับ การศึกษา	124
19. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา	125
20. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ระดับการศึกษา	126
21. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา	127
22. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง	128
23. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง	129
24. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง	130

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า, ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
25. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง	131
26. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง	132
27. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การป้อนบังคับ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ขนาดของ โรงเรียน	133
28. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ขนาดของ โรงเรียน	134
29. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน	135
30. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน	136
31. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน	137

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

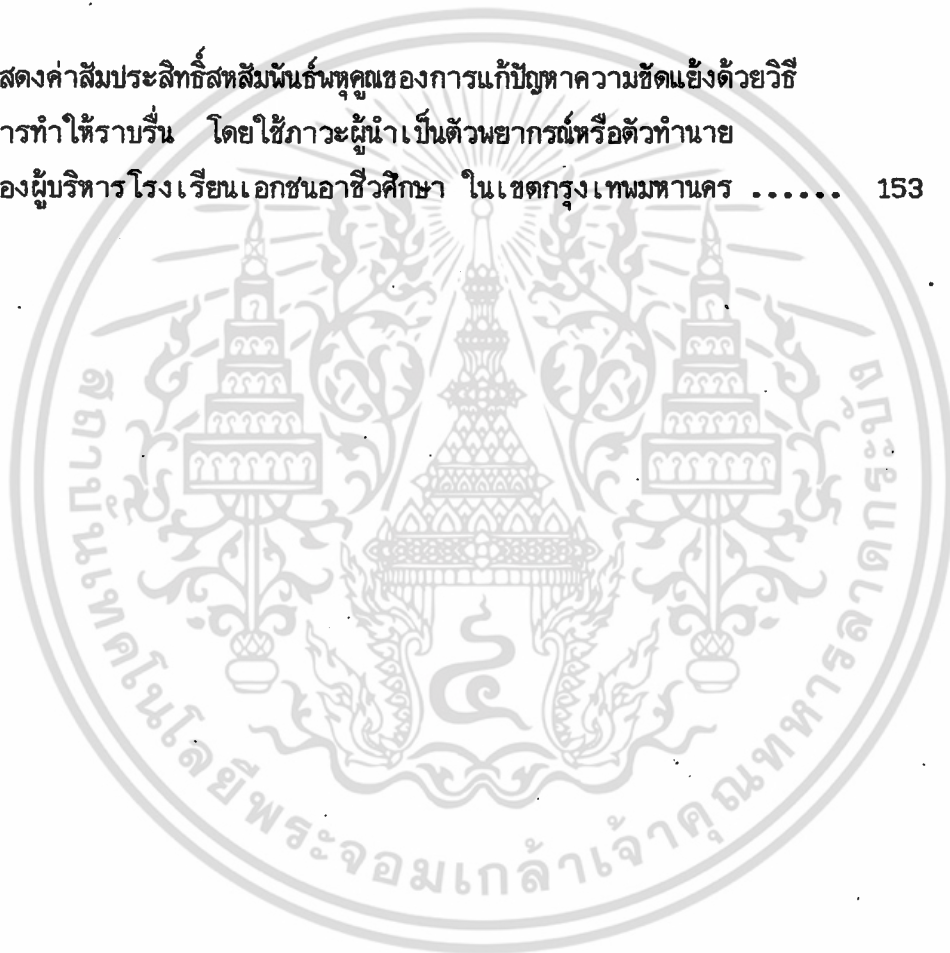
สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
32. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	138
33. แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	139
34. แสดงอำนาจการพยากรณ์หรือการทำนายของภาวะผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์เป็นหลัก ที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร	141
35. แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	143
36. แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	145
37. แสดงอำนาจการพยากรณ์หรือการทำนายของภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	147
38. แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	149

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

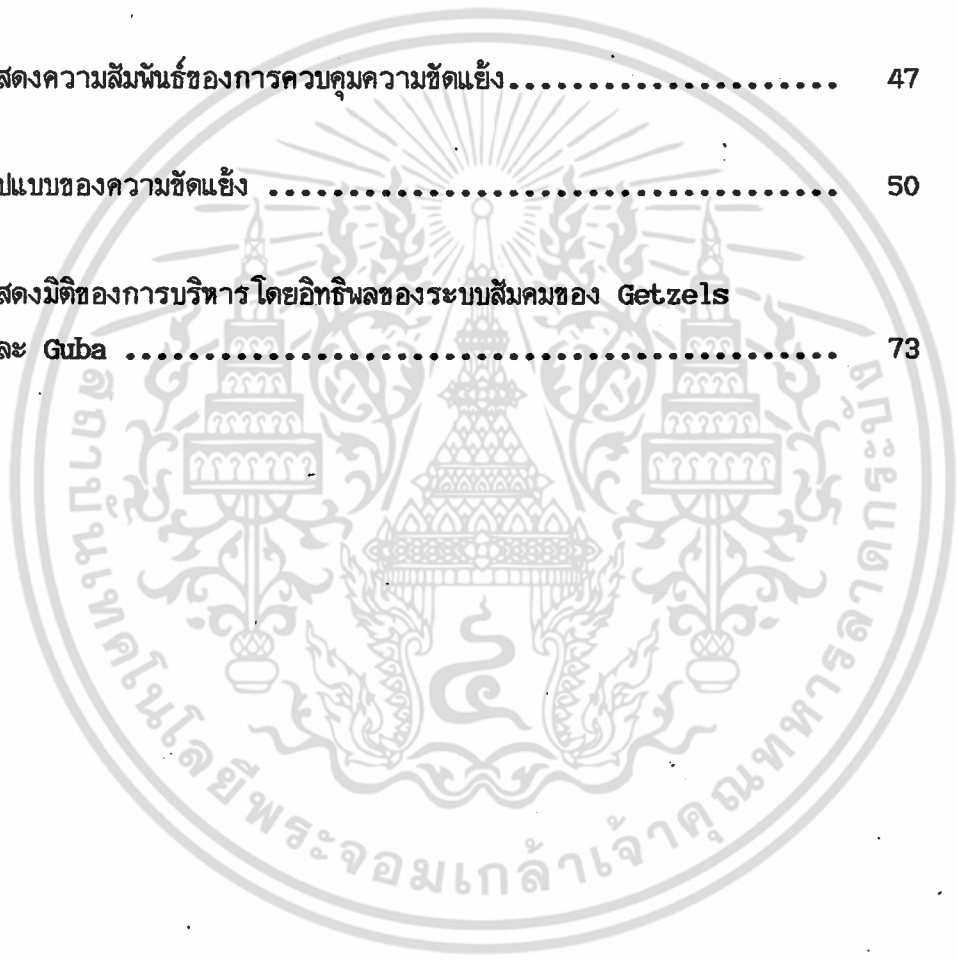
ตารางที่	หน้า
39. แสดงอำนาจการพยากรณ์หรือการทำนายของภาวะผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์เป็นหลัก ที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	151
40. แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาคู่ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร	153



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
1. รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ.....	42
2. แสดงตาข่ายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	46
3. แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมความขัดแย้ง.....	47
4. รูปแบบของความขัดแย้ง	50
5. แสดงมิติของการบริหาร โดยอิทธิพลของระบบสังคมของ Getzels และ Guba	73



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. แสดงสาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้ง	24
2. แสดงผลที่เกิดจากการขัดแย้ง	35
3. แสดงยุทธวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	51



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

ความเข้ามาและความสำคัญของปัญหา

โดยสภาพที่แท้จริงแล้วองค์กรการไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ความสำคัญของความขัดแย้งเห็นได้อย่างชัดเจนจากเวลาที่เสียไปกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานจากการสำรวจของสมาคมผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าผู้บริหารจะต้องใช้เวลาประมาณ 20% เพื่อจัดการกับความขัดแย้งบางอย่างทั้งความขัดแย้งที่เกิดกับตัวผู้บริหารเอง เกี่ยวกับการตัดสินใจโดยตรงหรือช่วยแก้ไขความขัดแย้งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นมาได้อย่างไรและจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างไร¹ และในการบริหารงานใด ๆ ย่อมมีความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดขึ้นให้ผู้บริหารต้องแก้ไขอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะการบริหารงานเกี่ยวข้องกับบุคคลในลักษณะต่าง ๆ อย่างน้อย 4 ประการ ซึ่งเป็นตัวก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งคือ

1. งานอันเป็นประโยชน์ของปัจเจกบุคคล
2. งานอันเป็นประโยชน์ของกลุ่มบุคคล
3. ความรู้สึกและความต้องการของปัจเจกบุคคล
4. ความรู้สึกและความต้องการของกลุ่มบุคคล²

จากการเกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าวความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุกวัน ในชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานเราหวังว่าเราจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ต้องการตำแหน่งใหม่ ไฉนผู้นำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับความคิดของเราว่าเป็นความคิดที่ถูกต้อง เราทุกคนมีชีวิตควบคู่ไปกับความขัดแย้งอยู่เสมอ คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีแล้วจะต้องมีความสามารถที่จะกำจัดความขัดแย้งได้ การขัดแย้งมีประโยชน์เพราะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ องค์การใดไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นไม่มีความเจริญก้าวหน้า

สาเหตุต่างๆของความขัดแย้ง คือ ความกำกวมของการทำงานความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่และพลังอำนาจความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในสภาพการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย ความซ้ำซ้อนของการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงในวิธี หรือกระบวนการทำงาน³

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ผ่านการใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งของสังคมที่มีความซับซ้อน ซึ่งเกิดจากสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งในระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากทัศนคติและความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกันและมีผลประโยชน์ขัดกัน

ความขัดแย้งที่พบบ่อย ๆ ในสถานศึกษา คือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่นกลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู - อาจารย์ กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับนักเรียนในโรงเรียนใหญ่ ๆ ซึ่งมีจำนวนครู - อาจารย์เป็นจำนวนมาก แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังมี การแบ่งพรรคแบ่งพวกกันความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นในโรงเรียนใด ย่อมทำให้ ประสิทธิภาพของงานลดลงได้⁴

ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจะ ละเลยไม่ได้เพราะถ้าไม่จัดการกับความขัดแย้ง จะมีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของ โรงเรียนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตกำลังคนให้สอดคล้อง และเป็นที่ต้องการของ ตลาดแรงงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว

ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหาร จะเห็นได้จากผลการวิจัยของ Thomas และ Schmidt เมื่อเร็ว ๆ นี้พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางใช้ เวลาในเรื่องความขัดแย้งถึง 20% ซึ่งไปกว่านั้น Graves ได้พบว่าทักษะในการ รับมือกับความขัดแย้ง เป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหาร ที่สำคัญ⁵

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องมาจากบทบาท ความต้องการ ค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหาร และผลประโยชน์ขัดกัน จึงสามารถสรุปปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ได้ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างขององค์การ คือ การจัดโครงสร้างของโรงเรียนไม่มีการวางแผนที่ดี แบ่งสายงานและมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล แบ่งอำนาจไม่ชัดเจน จึงทำให้เกิดการขัดแย้งในบทบาท

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากเพื่อนครู อาจารย์หรือเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งระหว่างครูวิชาชีวะกับครูที่สอนวิชาสามัญ

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากพฤติกรรมของกลุ่มครู ได้แก่ ครูที่จบการศึกษามาจากสถาบันต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นกลุ่ม ๆ ไม่พอใจในบทบาทและฐานะที่ได้รับ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างครูกลุ่มต่าง ๆ

4. ความขัดแย้งที่เกิดจากค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ไม่ได้รับเงินเดือนตามวุฒิ การพิจารณาค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจากผู้บริหาร เล่นพรรคเล่นพวก ทั้งนี้สุดแล้วแต่ความพึงพอใจของผู้บริหาร

5. การบีบบังคับ และถูกเกณฑ์ให้ครู อาจารย์ทำงานมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารจะใช้อำนาจแบบเผด็จการบีบบังคับให้ครูปฏิบัติงานจนทำให้ครูเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารและในที่สุดก็ถูกให้ออกจากงานไป

6. พฤติกรรมผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารขาดเทคนิคในการบริหาร ไม่ปรับปรุงการทำงาน เล่นพรรคเล่นพวก ไม่กระจายอำนาจ ขาดการยอมรับนับถือ ไม่ควบคุมการทำงาน ขาดความยุติธรรม เล่นพรรคเล่นพวก นิธิยส่วนตัวไม่ดี เห็นแก่ผลประโยชน์ของโรงเรียน โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของครู อาจารย์ จึงทำให้ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู อาจารย์

7. ความไม่พึงพอใจในสภาพแวดล้อม และสวัสดิการในการทำงานของครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เช่น สถานที่ทำงานคับแคบ ขาดความมั่นคงในการทำงาน เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานก็ไม่ดี ล้าสมัยหรือชำรุดเสียหาย ได้รับค่าสอนชั่วโมงพิเศษไม่เท่ากัน

8. ปัญหาเกิดจากการจัดวิชาสอนและตารางสอนให้ครูไม่ตรงกับความต้องการ มีชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์มากเกินไป บางคนได้รับชั่วโมงสอนน้อย บางคนได้รับมาก จึงทำให้เกิดมีความขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้บริหารกับครู และครูกับครู

ความขัดแย้งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น มีอยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาทุกแห่ง เพียงแต่ว่ามีระดับความขัดแย้งมากน้อยต่างกัน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียน ทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ

ความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมของแรงจูงใจและความต้องการของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลหาทางในการตอบสนอง ในสิ่งที่เขาเหล่านั้นต้องการ ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า ไม่ว่าจะองค์กรใดก็ตามย่อมมีการขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องนำเอาความขัดแย้งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เกิดผลดีแก่องค์กร และก่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารในที่สุด^๕

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาทั้งโรงเรียนระดับใหญ่ ระดับกลางและระดับเล็ก ในกรุงเทพมหานคร มีโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำนวนมาก ปัญหาต่าง ๆ ก็ย่อมจะมีมากด้วย โดยเฉพาะโรงเรียนระดับใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียน - ครู เป็นจำนวนมาก ๆ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มักจะเกิดความขัดแย้งในสายงาน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับครู และครูกับนักเรียนนักศึกษา หัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้างาน หัวหน้าหมวดวิชา กับ อาจารย์ในหมวดวิชาและครูวิชาสามัญกับครูสอนวิชาชีพ ค่าตอบแทน ความพอใจและไม่พอใจ ความขัดแย้งในหน้าที่เนื่องจากแบ่งสายงานไม่ชัดเจน ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครองกับฝ่ายแนะแนว นอกจากนี้แล้วยังเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ อีกได้แก่ผลประโยชน์ขัดกัน อิทธิพลของครูเก่ากับครูใหม่ การทำงานไม่เป็นระบบของผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาการขัดแย้งให้หมดไป หรือลดลงเหลือน้อยที่สุดการบริหารการขัดแย้งไม่ได้อยู่ที่ว่าจะจำกัดความขัดแย้งได้อย่างไรแต่อยู่ที่ว่าจะจัดการและแก้ปัญหาได้อย่างไรเมื่อมีความขัดแย้ง เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และความสามารถในด้านทักษะของผู้บริหารเป็นอย่างดี คือ ทักษะของผู้บริหารตามแนวความคิดของ Mann ซึ่งได้กล่าวว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะ 3 ด้าน ซึ่งผสมกลมกลืนกันในอัตราส่วนแตกต่างกันทักษะทั้ง 3 ได้แก่⁷

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

การแก้ปัญหาในด้านความขัดแย้งเป็นทักษะในการจัดการ วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารนิยมใช้ ได้แก่ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม หรือบางท่านอาจจะใช้วิธีการทำให้ราบรื่น การเจรจาตกลง การหลีกเลี่ยง การใช้อำนาจ และการประนีประนอมซึ่งเป็นแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Clayton และของ Rubble และ Thomas ผู้ทำการวิจัยได้สนใจวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Blake และ Mouton ซึ่งได้เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการทำให้ราบรื่น และผู้วิจัยได้สนใจภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนที่จะสร้างเงื่อนไขหรือเป็นผู้กำหนดบทบาทให้เกิดความขัดแย้งและในขณะเดียวกันภาวะผู้นำบทบาทหน้าที่ของผู้นำและพฤติกรรมผู้นำหรือผู้บริหารก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้งหรือขจัดความขัดแย้งให้หมดไปได้ ฉะนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba คือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic

Leadership Style) และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ (Transactional Leadership Style) ทั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เพราะครูมักจะไม่พึงพอใจบทบาทและพฤติกรรมของผู้นำในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำก็จะมองว่าครูไม่มีคุณภาพในด้านการสอนและปฏิบัติงานบกพร่อง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

1. ผู้วิจัยได้นำวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามกรอบทฤษฎีสองมิติ (Two Dimensional Framework) มิติที่สำคัญของสองมิติในกรอบทฤษฎีนี้ คือ

1. การเอาใจผู้อื่น (Cooperativeness) คือ การที่พยายามที่จะทำให้ความต้องการของบุคคลอื่นบรรลุความพึงพอใจ

2. การเอาใจตนเอง (Assertiveness) คือ พยายามทำให้ความต้องการของตนเองบรรลุความพึงพอใจ

Blake และ Mouton จึงได้กำหนดยุทธวิธีเพื่อใช้วิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ในแต่ละวิธีได้กำหนดพฤติกรรม เฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งดังนี้

1.1 การบีบบังคับ (Forcing)

1.2 การเผชิญหน้า (Confrontation)

1.3 การประนีประนอม (Compromise)

1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

1.5 การทำให้ราบรื่น (Smoothing)

2. การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งใช้ทฤษฎีพฤติกรรมสังคมขององค์การตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba โดยแบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

2.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style)

2.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style)

2.3 ผู้นำที่ยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก (Transactional

Leadership Style)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาด ของโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน อาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถเป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน อาชีวศึกษา ได้รู้ถึงวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นิยมใช้มากที่สุดของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน อาชีวศึกษา
3. เพื่อให้เป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร และ ครู-อาจารย์ ในโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา
4. ผลของการศึกษาวิจัย ทำให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูล ได้ว่า ภาวะผู้นำแบบใดของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานครที่แก้ปัญหา ความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
5. เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน เอกชน อาชีวศึกษา ในด้านการวางแผน การพัฒนาบุคลากร และการนิจารณาจัดคนเข้าดำรงตำแหน่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ขนาดของโรงเรียน และภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จากจำนวนโรงเรียน 92 โรงเรียน โดยแยกเป็นผู้บริหาร 92 คน และครูโรงเรียนละ 5 คน รวมเป็น 460 คน

ตัวแปรที่จะศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็น
 - 1.1 เพศ
 - 1.1.1 ชาย
 - 1.1.2 หญิง
 - 1.2 อายุ
 - 1.2.1 45 ปี ลงมา
 - 1.2.2 สูงกว่า 45 ปี
 - 1.3 ระดับการศึกษา
 - 1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 1.3.2 ปริญญาตรี
 - 1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี
 - 1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน
 - 1.4.1 ต่ำกว่า 10 ปี
 - 1.4.2 10 ปี ถึง 15 ปี
 - 1.4.3 สูงกว่า 15 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ขนาดของโรงเรียน

1.5.1 ขนาดเล็ก

1.5.2 ขนาดกลาง

1.5.3 ขนาดใหญ่

1.6 ภาวะผู้นำ

1.6.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership

Style)

1.6.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership

Style)

1.6.3 ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional

Leadership Style)

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง 5 วิธี คือ

2.1. การบีบบังคับ (Forcing)

2.2. การเผชิญหน้า (Confrontation)

2.3. การประนีประนอม (Compromise)

2.4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

2.5. การทำให้ราบรื่น (Smoothing)

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ ที่ทำให้บุคคลมีความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่ายไม่ได้ โดยแบ่งวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ การบีบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการทำให้ราบรื่น

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการบีบบังคับ ผู้บริหารมีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการกำจัดไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้หมดไปโดยการใช้หลักการผู้บังคับบัญชา - การเชื่อง และใช้หลักการผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ที่จะถามว่า "ทำไม" วิธีนี้จะลดความเหนียวแน่นของกลุ่มลง ในสถานการณ์ของการทำงาน จะเห็นว่าวิธีนี้ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะ "ชนะ - แพ้" (Win - Lose Relationship) ซึ่งผู้ชนะ คือ ผู้บริหาร ผู้แพ้ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ลูกน้องซึ่งตัดสินใจใช้โดยผู้บังคับบัญชารับสั่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า เป็นวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีคุณค่าโดยการนำเอาปัญหาต่าง ๆ มาพิจารณาและแก้ปัญหาาร่วมกัน นำเอาปัญหา และความขัดแย้งมาเปิดเผย แล้วกลุ่มร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา และติดตามผล วิธีนี้อาจจะต้องใช้เวลาในช่วงแรก ๆ แต่จะประหยัดเวลาเป็นอย่างมาก ถ้ามองในระยะยาว

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารจะอยู่ระหว่างกลาง ให้ความสำคัญเมื่อพอสมควรและยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ก็ไม่เข้มงวดนัก วัตถุประสงค์ คือ ทหาวิธีที่ง่ายและเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้จะไม่มีใครเป็นผู้ชนะและผู้แพ้ เป็นวิธีแก้ปัญหาโดยเดินทางสายกลางพยายามหาทางประนีประนอมนำเอาปัญหามาชี้แจงด้วยเหตุด้วยผล การประนีประนอมจะทำให้ปัญหาการขัดแย้งหายไป การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงจะนำไปสู่ "ความสามารถในการทำงาน" มากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง การแก้ปัญหาการขัดแย้งด้วยวิธีนี้ผู้บริหารจะพยายามถอยห่างออกไปจากปัญหาความขัดแย้ง ไม่เข้าไปพัวพันตัวปัญหาและเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง บิดหู บิดตา ไม่นำพาต่อปัญหานั้น ๆ ก็จะทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง คือ มองไม่เห็นความขัดแย้ง ไม่ได้ยินความขัดแย้งและการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้นเลย การแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง ไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ และความร่วมมือมีการถอยหนีจากสภาพความขัดแย้งจะทำให้ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสภาวะการณ์ที่จะนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการทำให้ราบรื่น การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ผู้บริหารจะเน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในกลุ่มการยอมรับระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติไม่ดีและความไม่ลงรอยกันได้ด้วยการไกล่เกลี่ยให้ราบรื่น หรือถูกลืมหาก็สภาพการณ์แวดล้อมอยู่ในสภาวะสงบ ประเด็นที่มีปัญหาจะไม่ถูกนำมาพูดถึงทัศนคติไม่ดีของสมาชิกกลุ่มจะถูกระงับทั้งหมดไป แต่ทุกคนมีความตั้งใจดีอาจจะระเบิดออกมาได้

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต (เจ้าของ) และผู้ที่มีบทบาทในการบริหารโรงเรียนมากที่สุดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอนอยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนได้แจ้งบรรจุไว้กับกองทะเบียนและสถิติ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนหลักสูตรประเภทวิชาอาชีวศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 15(1) ในกรุงเทพมหานคร

อายุ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. 45 ปี ลงมา
2. สูงกว่า 45 ปี

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ต่ำกว่า 10 ปี
2. 10 ปี ถึง 15 ปี
3. สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป

ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การจัดขนาดของโรงเรียนโดยใช้จำนวนครูที่มีอยู่จริงในขณะนั้นเป็นเกณฑ์แบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ

1. ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนครูไม่เกิน 49 คน
2. ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนครูตั้งแต่ 50 คน ถึง 99 คน
3. ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนครูตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละคนหรือกลุ่ม โดยพยายามที่จะให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ตลอดจนบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ พิจารณาออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก(Nomothetic Leadership Style)ผู้นำประเภทนี้ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลักจนบางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องเสียเวลาและความสะดวกส่วนตัวจนเกินไป เพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตนเองจะประสบกับความทุกข์ยากอย่างไรก็ไม่คำนึงถึงทำให้คนเกิดความท้อแท้และขวัญในการทำงานไม่ตั้งงาก็อาจล้มเหลวได้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปละละเลยกฎระเบียบข้อบังคับ และเป้าหมาย เพียงแต่จะทำให้บุคคลที่ทำงานด้วยความสุขสบาย และตามใจจนทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประพฤติดังไรก็ไม่ว่าเพราะเกรงใจ และต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไปโดยไม่คำนึงถึงผลเสียของงาน

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบัน และของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามความเหมาะสม และยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วย ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบัน และบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่า เป็นประเภทที่ดีอย่างยิ่ง

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ.2533
2. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บริหารที่ประเมินได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาพิจารณาจากความคิดเห็นของครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยประเมินจากแบบสอบถามภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Getzles และ Guba

การจัดลำดับเรียงเรียงวิทยานิพนธ์

การเขียนรายงานการวิจัยและการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดเรียงลำดับ การนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามคำศัพท์เฉพาะ ข้อจำกัดของการวิจัย และการจัดลำดับเรียงวิทยานิพนธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2 วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ประกอบด้วย

- 1.1 ความหมายของการขัดแย้ง
- 1.2 สาเหตุของการขัดแย้ง
- 1.3 ประเภทของการขัดแย้ง
- 1.4 ผลที่เกิดจากการขัดแย้ง
- 1.5 วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทั้งในประเทศ และ

ต่างประเทศ

1.7 สรุป

ตอนที่ 2 ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
- 2.3 คุณลักษณะของผู้นำ
- 2.4 ภาวะผู้นำ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศ และ

ต่างประเทศ

2.6 สรุป

ตอนที่ 3 บทสรุป

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการเสนอขั้นตอนการปฏิบัติของการวิจัย ซึ่ง

ประกอบด้วย

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชุด คือ
 - 3.2.1 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร เกี่ยวกับการแก้ปัญหาความ

ขัดแย้ง

3.2.2 แบบสอบถามสำหรับครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 ประกอบด้วย การสรุปผลการวิจัยการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตอน

สุดท้าย ประกอบด้วย บรรณานุกรม ภาคผนวก และประวัติการศึกษาของผู้เขียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

- ¹ สมยศ นาวิการ, การบริหารงานระดับหัวหน้างานและผู้จัดการ (กรุงเทพฯ : อักษรนิเทศ, 2524), หน้า 125.
- ² เมธี บิลันธนานนท์, "ยุทธวิธีการแก้ความขัดแย้ง," มิตรครู, ปีที่ 26 ฉบับที่ 1 (15 มกราคม 2527), หน้า 42-45.
- ³ ชาญชัย อาจิมสมาจาร, "ผู้บริหารจะดำเนินการและกำจัดความขัดแย้งได้อย่างไร," มิตรครู, ปีที่ 27 ปีที่ 28 (28 กุมภาพันธ์ 2528), หน้า 17-22.
- ⁴ เจริญ โคนสีอำนวย, "วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530, หน้า 2.
- ⁵ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530), หน้า 361.
- ⁶ สุเมธ เตียววิเศษ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2517), หน้า 23-24.
- ⁷ Floyd C. Mann, "Toward and Understanding of the Leadership Role in Formal Organizations," in Rubin et.al., Leadership and Productivity. (San Francisco : Chandler Publishing Co., 1965), pp. 68-103.
- ⁸ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, สิ่งที่ได้อ่างมาแล้ว. หน้า 364-365.
- ⁹ นพพงศ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : เอส.เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2525), หน้า 49-51.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้เสนอวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการเสนอวรรณกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง ตอนที่ 2 เป็นการเสนอวรรณกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 1 การเสนอวรรณกรรมและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งซึ่งประกอบด้วย

1. ความหมายของการขัดแย้ง
2. สาเหตุของการขัดแย้ง
3. ประเภทของการขัดแย้ง
4. ผลที่เกิดจากการขัดแย้ง
5. วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
7. บทสรุป

ในการจัดองค์กรนั้น เรื่องความมีประสิทธิภาพของงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาสำหรับองค์การของตนเองอย่างยิ่งแต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วการบริหารหรือการจัดการย่อมมีอุปสรรค ผลงานที่ได้รับอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารปรารถนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกิดปัญหาหรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การอันมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นบางครั้งผู้บริหารก็สามารถแก้ไข โดยไม่ยากนัก แต่บางกรณีเป็นปัญหาใหญ่และรุนแรงยากแก่การแก้ไข ปัญหาการขัดแย้ง เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเชื่อกันว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาการขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี¹

การบริหารงานทุกองค์การ ผู้บริหารต่างมีความคาดหวังที่จะให้หน่วยงานมีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีข้อขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น และได้งานที่มีประสิทธิภาพซึ่งในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ความขัดแย้งภายในองค์การนับได้ว่าเป็นปัญหาที่เกือบจะหลีกเลี่ยงไม่ได้แม้ว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

งานบัณฑิตศึกษา การณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายในองค์การจะมีบรรยากาศแบบมิตรภาพและไมตรีจิตมากเพียงใดก็ตาม เนื่องจากการทำงานย่อมประกอบด้วยกลุ่มคนมากบ้างน้อยบ้าง แน่นหนาที่สุดย่อมมีทัศนคติ ค่านิยม และหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมามีการกระทบกระทั่ง และขัดแย้งกันบ้าง ในบางกรณี ²

ในหน่วยงานใดก็ตามเมื่อมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันย่อมเกิดความขัดแย้งขึ้นได้เสมอเนื่องจากมนุษย์เรามีความแตกต่างกัน และในความแตกต่างของคนเรานั้นยากที่จะกำหนดลงไปได้ว่าใครดีใครเลว หรือใครผิดใครถูก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องเข้ากับคนให้ได้ทุกประเภทและใช้ศิลปะในการบริหารจัดการขจัดความขัดแย้งให้น้อยลง หรือทำให้ความขัดแย้งนั้นกลับมีผลดีต่อหน่วยงานให้ได้ ³

เป้าหมายของการบริหารความขัดแย้งที่ดีคือการยอมรับความแตกต่างระหว่าง กลุ่มของมนุษย์และพึงถือว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์และมีคุณค่า สำหรับองค์การแนวคิดในเรื่องความขัดแย้ง เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์การที่ขณะนี้ได้กล่าวถึงความขัดแย้งพอสรุปได้ดังนี้คือ ⁴

1. ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ไม่ว่าจะออกแบบองค์การอย่างไร
2. ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายอย่างทั้งภายนอกและภายในองค์การเอง
3. ความขัดแย้งอาจจะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นได้เพราะความขัดแย้งเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหา
4. หน้าที่ของผู้บริหารคือ การจัดระดับของความขัดแย้ง กระตุ้นและยุติการขัดแย้งเพื่อผลการทำงานที่ดีกว่า
5. การจะปฏิบัติงาน ให้ได้ผลดีย่อมจะมีความขัดแย้งเป็นตัวช่วยชี้ปัญหาแต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับปานกลาง พอดีไม่มากหรือน้อยเกินไปจากที่คนต่าง ๆ ที่ได้นำมากล่าวไว้ในที่นี้พอที่จะสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ควบคู่กับองค์การองค์การไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ เพราะองค์การประกอบด้วยบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านทัศนคติ ค่านิยม, การรับรู้, ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่ความคาดหวังที่จะได้รับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจของการทำงาน และบทบาทของแต่ละบุคคล นอกจากความขัดแย้งภายในองค์การแล้วยังมีความขัดแย้งที่เกิดจากภายนอกองค์การอีกผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อลดระดับความขัดแย้ง หรือยุติความขัดแย้งเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการและผู้บริหารเป็นจำนวนหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากทั้งที่มีส่วนคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งหมายถึงสภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในสภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อยุติเป็นที่พึงพอใจทั้ง 2 ฝ่ายได้⁵ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับของ ทิศนา แขมมณี ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลขัดแย้งกัน และตกอยู่ในสภาวะไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่ายได้ อรุณ วัชรธรรม ได้กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้งขัดขวางหรือกีดกันหรือรบกวน อีกกิจกรรมหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปไม่ได้โดยยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง⁷ ส่วน เจริญ โดกสีอำนวย กล่าวว่าความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างความไม่ลงรอยหรือความเป็นไปไม่ได้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการเป้าหมาย และผลประโยชน์⁸ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับของ อนงทิพย์ วลีพันธ์ ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่ออกมาในลักษณะไม่เห็นด้วย ไม่ลงรอยกันต่อต้านเป็นปรปักษ์กันระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มนั่นเอง⁹ มีลักษณะคล้ายคลึงกับของ พงศา งามละเมียด กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างของความคิดหรือความคาดหวัง รวมทั้งความแตกต่างระหว่างบทบาทที่เป็นจริงกับความคาดหวังที่บุคคลอื่นมีต่อบทบาทนั้น¹⁰ ส่วน ชลอ ธรรมศิริ ได้กล่าวว่าความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำแต่มีที่มา คือ ความคิดของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกันมีความแตกต่างกันค่านิยมต่างกันจึงก่อให้เกิดมีความขัดแย้งกันขึ้น¹¹ ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกับแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ ที่ว่าความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน¹² ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจและบุคคลสองฝ่ายสองกลุ่มหรือมากกว่ามีความคิดเห็นความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสาร และผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกัน¹³ ส่วน พิชนี วรภิน ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การตอบสนองที่ไม่ไปด้วยกันหรือสถานการณ์ซึ่งตอบสนองเหมือนกันในทางบวก และทางลบ บุคคลอาจจะต้องตอบสนองทั้งสองทางมากกว่านี้แต่ธรรมชาติของการตอบสนองทั้งสองไม่ในทางที่เป็นไปได้¹⁴ W. H. Schmidt ได้ให้ความหมายของการขัดแย้งโดยได้เน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคล (ปัจเจกบุคคล) ว่าความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกแตกต่างกัน¹⁵ ซึ่งคล้ายคลึงกับของ พันัส ทัศนาคินทร์ ได้กล่าวว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความคิด ความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกัน¹⁶ ได้มีส่วนคล้ายคลึงกับของ วิจิตร วรุตบางกูร ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่มีความคิดเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่สภาวะที่ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่ายหากปล่อยละเลยไม่กระทำความเข้าใจ อาจจะทำให้เกิดความแตกแยกอภิฉาวิชา ซึ่งมีผลกระทบต่อถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย¹⁷ และ สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง คือ การโต้เถียงหรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกอย่างเปิดเผย ด้วยการเป็นศัตรูหรือการแทรกแซงอย่างจงใจในการบรรลุถึงเป้าหมายของฝ่ายตรงกันข้าม¹⁸ บุญช่วย ศิริเกษ ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตกอยู่ในสภาวะไม่กล้าตัดสินใจหรือไม่สามารถหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจได้¹⁹ ส่วน เจริญ โภคสีอำนวย ได้สรุปว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติวิสัยที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การได้ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันของทั้งส่วนตัวและระหว่างบุคคล ตลอดจนระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การ²⁰ ดังนั้น ความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ ถือว่าเป็นศาสตร์สำคัญอย่างยิ่งของหัวหน้างานที่จะต้องเรียนรู้ในระดับองค์การความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์การเสมอ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเล็กหรือใหญ่แม้จะมีการจัดกระบวนการในการบริหารให้ดีเพียงใดก็ตาม เพราะองค์การประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันความไม่ลงรอยกันหรือความเป็นไปไม่ได้ของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความคิดความเชื่อค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ เป้าหมายและผลประโยชน์ เป็นต้น ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุดหรือลดความขัดแย้งให้เหลือน้อยลง และรู้จักนำเอาความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดผลดีกับองค์การและหน่วยงานนั้น ๆ ได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งนับว่าเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญอย่างหนึ่งของบรรดาผู้บริหารทั้งหลายเพราะความขัดแย้งทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การย่อมมีสาเหตุหลายประการ ดังที่ Stephen P. Robbins ได้กล่าวว่า มีสาเหตุใหญ่ 3 ประการ คือ

1. การติดต่อสื่อสารเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งรวมถึงการส่งข่าวที่ไม่ดีความไม่เข้าใจข่าวสารเพราะใช้ภาษายากเกินไป ไม่มีการแลกเปลี่ยนอย่างตรงไปตรงมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. โครงสร้างขององค์การสาเหตุของความขัดแย้งนี้เกิดจากการบริหาร ซึ่งผู้บริหารพยายามจะสร้างความร่วมมือประสานงาน แต่สาเหตุของการขัดแย้งเกิดจากการวางแผนไม่ดี ทั้งนี้อาจจะเกิดจากการแบ่งงานไม่เหมาะสม อำนาจไม่เท่ากัน ขัดแย้งทางบทบาท และปัญหาทางการดำเนินการ

3. บุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนบุคคลความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดขึ้น เพราะ ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่แตกต่างกัน ค่านิยมแตกต่างกัน ความคาดหวังแตกต่างกัน ทำให้เกิดความไม่พอใจ มีเป้าหมายต่างกัน ในที่สุดก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง²¹

กิติมา ปรีดีติติก ได้แบ่งสาเหตุของการขัดแย้ง ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความเห็นที่แตกต่างกันทั้งนี้ เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมของแต่ละบุคคล ได้รับมาเป็นสาเหตุทำให้มีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ก็จะเกิดการขัดแย้งขึ้น

1.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน ในบางกรณีคนเรามองปัญหาบางอย่างเดียวกันไม่เหมือนกัน เนื่องจากวิธีการที่แตกต่างกัน อวัยวะการรับรู้ที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.3 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าต่าง ๆ ว่าดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไร

1.4 ความเมื่อคติต่อกัน หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ มีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากบุคคลมีความรู้สึก "ไม่ชอบหน้ากัน"

1.5 ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าเป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขได้ยาก ทำให้เกิดการขัดแย้งที่รุนแรง ไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้

1.6 วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง

2. สาเหตุจากโครงสร้างขององค์การ องค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก เรื่องที่เกิดความขัดแย้งมักจะเป็นเรื่องต่อไปนี้

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากร และงบประมาณ เพราะแต่ละหน่วยงานพยายามหาวิธีที่จะแบ่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่ หน่วยงานของตนมากที่สุด

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิค และวิธีการบริหารงานบางอย่าง ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเคยชินกับแบบเดิมมีความไม่พอใจ เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น

2.3 ความขัดแย้งเนื่องจากความแตกต่างกัน ในหน้าที่หรือลักษณะงาน เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากหน่วยงาน ที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาดหรือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปกครองและฝ่ายแนะแนวในสถานศึกษา

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา²²

เมธี บิสันธานนท์ ได้กล่าวว่าสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ

1. งานอันเป็นผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคล โดยบุคคลมักจะมุ่งทำงานอันก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะนึกถึงเป้าหมายผลผลิตระบบงาน อีกทั้งจะมุ่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นกับเพื่อนร่วมงานของตนจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งกับหลายฝ่าย
2. งานอันเป็นประโยชน์ของกลุ่มบุคคล บุคคลรวมกันเป็นกลุ่มจะมุ่งถึงปัญหาของชีวิตในแนวใหม่ เพื่อประโยชน์แก่หมู่คณะจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
3. ความรู้สึกและความต้องการของปัจเจกบุคคล บุคคลในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดข้อขัดแย้งในกรณีที่มีความรู้สึก และความต้องการของตนไม่เป็นไปตามที่ตนประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมเป้าหมายการสร้างผลผลิตให้แก่ระบบงานหรือไม่ บุคคลจะไม่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์เพียร มุ่งงานด้วยความสำนึกในตนเองมากเกินไป มิได้ดูตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง
4. ความรู้สึกและความต้องการของกลุ่มบุคคล ความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น มีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงได้เสมอและมีผลถึงการขัดแย้งต่อเป้าหมายของระบบงานได้เช่นกัน หากการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกและความต้องการของกลุ่มกับเป้าหมายของระบบงานไม่สัมพันธ์กันความขัดแย้งในการบริหารมักจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับปัจเจกบุคคล และกับกลุ่มบุคคลได้²³

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Warren H. Schmidt อ้างในอรุณ รัชธรรม ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมิได้ดังนี้

1. ข้อมูลและข้อเท็จจริง ถ้าแต่ละคนได้รับข้อมูลแตกต่างกัน หรือรู้กันมาคนละอย่างในกรณีเดียวกัน ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
2. ความแตกต่างกันในเป้าหมายทุกกลุ่มมีความชำนาญเฉพาะอย่างพยายามมุ่งที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่ม เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน และการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นจึงทำให้เกิด ความขัดแย้งได้
3. ค่านิยม ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ เป็นเรื่องของความคิดเห็นในการบอกว่าดีหรือเลว ทำให้มุมมองมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันค่านิยมมีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร จึงทำให้เกิดปัญหาขัดแย้งได้
4. ความเชื่อ เป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้ความขัดแย้งในองค์การ ความเชื่อของคนหรือ กลุ่มย่อมแตกต่างกันออกไป เราอาจจะพบย่อย ๆ ว่าคนสองคนมาจากคนละครอบครัว คนละภาค คนละสำนัก คนละคณะวิชา ย่อมทำให้มีความแตกต่างกันในเรื่องของความเชื่อต่าง ๆ นี้ย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
5. ความคิดเห็นและความรู้ ความคิดเห็นและความรู้แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการอบรม ย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปจึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้
6. โครงสร้างขององค์การ โดยเฉพาะระบบโครงสร้างของทางราชการ ซึ่ง ประกอบด้วย การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (System of Rule) แบ่งงานตามความถนัด ความชำนาญ ความชำนาญพิเศษ งานเป็นส่วนรวมของโรงเรียนไม่ใช่งานเป็นเรื่องส่วนตัวของใคร เหตุผลต่าง ๆ อยู่ที่ยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
7. การเปลี่ยนแปลงขององค์การ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ย่อมจะมีการยอมรับและการต่อต้านของบุคคลในองค์การ จึงทำให้เกิดการขัดแย้งได้
8. การติดต่อประสานงาน ซึ่งทำให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับข้อมูลไม่ตรงกับเจตนาของผู้ส่ง ทำให้เกิดการเข้าใจผิดพลาด จนเป็นเหตุให้เกิดการขัดแย้ง
9. พฤติกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในบทบาท และฐานะที่ได้รับในองค์การเช่นความไม่ทัดเทียมในฐานะบุคลิกภาพของผู้เ้า ความสัมพันธ์ในสังคม ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการขัดแย้งได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10. ความแตกต่างกันในการรับรู้ สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนย่อมมีการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ไม่เท่ากัน

11. ความต้องการผลประโยชน์ ถ้าผลประโยชน์ที่บุคคลหรือกลุ่มมีความต้องการแต่ขัดผลประโยชน์ หรือกลุ่มได้รับการตอบสนองไม่เป็นที่พึงพอใจย่อมเป็นเหตุทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นได้

12. ทักษะการที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่ละฝ่ายจะพยายามหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับฝ่ายของตนเองให้มากที่สุด จึงเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แม้ว่าจะพยายามจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็ตามความขัดแย้งในสังคมย่อมมีอยู่เสมอ และเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งภายในองค์การระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างบุคคลกับบุคคล และระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เพราะเกิดจาก มีจุดประสงค์และความมุ่งหมายที่แตกต่างกันจึงทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นได้²⁴

สมปราชญ์ จอมเทศ ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ระดับคือ

1. ความขัดแย้งระดับบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคับข้องใจ (frustration) ซึ่งทำให้เกิดความก้าวร้าวรุนแรง

2. ความขัดแย้งระดับกลุ่ม ซึ่งเกิดจากความต้องการของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน สมาชิกของกลุ่มบางคน ไม่ได้มีความรู้สึกหรือมีความต้องการร่วมกันในค่านิยมเดียวกัน

3. ความขัดแย้งระดับองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การที่ขัดกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

4. ความขัดแย้งระดับสังคม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การที่ขัดกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง²⁵

อุษา ชัชวาลย์ ได้กล่าวถึงเรื่องความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุแห่งความเป็นมาดังนี้

1. ความขัดแย้งเนื่องจากค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสและบริการอื่น ๆ ที่นายจ้างหรือองค์การจะพึงให้เพื่อเป็นค่าตอบแทน แรงงาน ความไม่พอใจจะเกิดขึ้นเมื่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.1 ค่าตอบแทนต่ำ และมีความไม่เท่ากันในการได้รับค่าตอบแทน
 - 1.2 บางครั้งมีแรงงานที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน แม้แต่น้ำใจ
 - 1.3 แรงงานมีสัญญา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่มีความมั่นคงในสถานภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน
 - 1.4 แรงงานที่ถูกบังคับ และถูกเกณฑ์ให้ทำ ซึ่งจำเป็นต้องทำ
2. ความไม่พึงพอใจอันเกิดจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ

2.1 ลักษณะความไม่พึงพอใจที่เกิดจากผู้ร่วมงานในระดับที่สูงกว่า ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานถ้าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพอใจในตัวผู้บังคับบัญชา แล้วจะทำให้เกิดความศรัทธาต่องานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมจะสูงไปด้วยลักษณะของผู้ร่วมงานในระดับที่สูงกว่านำความไม่พอใจมาสู่ผู้ร่วมงานในระดับที่ต่ำกว่า ได้แก่ ความจุกจิกจู้จี้ ขี้บ่นเกินกว่าเหตุถือระเบียบวินัยเป็นที่ตั้ง ไม่มีการลดหย่อนผ่อนโทษทำให้ลูกน้องต้องคอยระมัดระวังในการปฏิบัติงานตลอดเวลา ไม่มีอิสระแก่ตัวเองขาดขวัญและกำลังใจปราศจากความรับผิดชอบ เอาตัวรอดเพียงผู้เดียวชอบการประจบสอพลอหรือเห็นแก่ได้ ไม่ยุติธรรม ขูเขย่า

2.2 ลักษณะความไม่พึงพอใจที่เกิดกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงานเป็นคนช่างฟ้อง เรื่องทำผิดเพียงเล็กน้อย ก็เก็บเอาไปรายงานผู้บังคับบัญชาทำให้ถูกตำหนิถูกสอบสวนผู้ร่วมงานเป็นคนมีลักษณะชอบอิจฉาริษยาชอบเอาเปรียบ เพื่อนร่วมงาน

2.3 ลักษณะความไม่พึงพอใจที่เกิดจากผู้ร่วมงาน ในระดับที่ต่ำกว่า ได้แก่ ความเกียจคร้าน ขาดความรู้ ความสามารถ สะเพวระ ประมาท เลินเล่อ ชอบก่อความเดือดร้อน หรือสร้างความเสื่อมเสียมาสู่ส่วนรวมและเพื่อนร่วมงาน

3. ความไม่พึงพอใจอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม

3.1 ด้านส่วนตัว เกี่ยวกับความเป็นอยู่ในครอบครัว ความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2 สถานที่ทำงานในวงการผู้บริหารทั่ว ๆ ไปยอมรับว่า สภาพแวดล้อมที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญจะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานแบ่งออกได้ดังนี้

3.2.1 สถานที่คับแคบ มีดทับ ร้อนอบอ้าว มีเสียงรบกวน อึกทึก ครึกโครม ไม่เป็นสัดส่วน

3.2.2 เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
เช่น ล้าสมัย ชำรุด มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ เป็นต้น

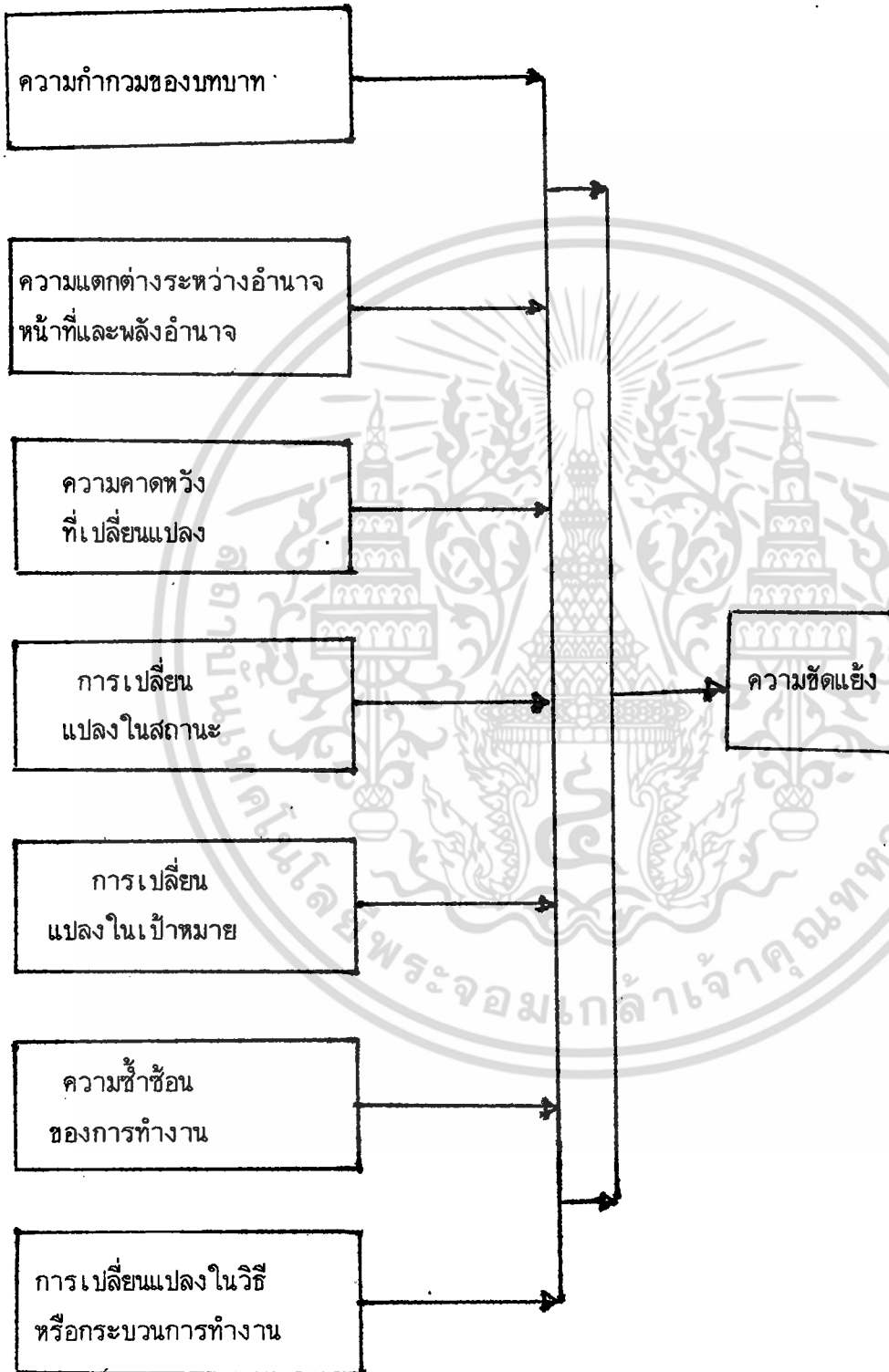
3.2.3 สวัสดิภาพในการทำงาน เช่น การรักษายาบาล
การกักเงินที่อยู่อาศัย ยานพาหนะ คุณภาพของอาหาร น้ำดื่ม น้ำใช้ ท้องน้ำ
ห้องส้วม ค่าการศึกษาบุตร²⁶ เป็นต้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า อย่างน้อยที่สุด
ก็มีสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งถึง 7 ประการ ดังแผนภูมิที่แสดงไว้ดังต่อไปนี้²⁷



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนภูมิที่ 1
แสดงสาเหตุต่าง ๆ ของความขัดแย้ง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความกำกวมของบทบาท ถ้าหากบุคคลากรไม่แน่ใจในบทบาทของตัวเองในองค์การก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ฉะนั้นบุคคลากรต้องการรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรระดับของความรับผิดชอบของเขาอยู่ตรงไหนต้องรายงานกับใครและตัวเองมีอำนาจหน้าที่แค่ไหน ถ้าหากสภาพเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นก็จะทำให้เกิดความกำกวมของบทบาท ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

2. ความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่และพลังอำนาจ เป็นความจริงที่ว่าบุคคลากรใดที่มีอำนาจหน้าที่ และพลังอำนาจมากกว่าคนอื่นจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น คนเราส่วนใหญ่ไม่ยอมอยู่ในตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นความจริงในชีวิตองค์การ การลดความรู้สึกของความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดีในส่วนของผู้บังคับบัญชา

3. ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลง เราต้องการรู้ว่าเราคาดหวังอะไร เมื่อเรารู้แล้วเรายังต้องการรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพราะเราอาศัยอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลง การรับรู้ของเราจำเป็นต้องคล้าย ๆ กับการรับรู้ของคนอื่นที่เราทำงานด้วย เรายังต้องการเป็นผู้สื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่เราจะสามารถบอกให้คนอื่นรู้ในความหวังที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขของบทบาท

4. การเปลี่ยนแปลงในสถานะ สถานะของเราในองค์การจะเปลี่ยนไปตามเวลา เราได้รับการเลื่อนตำแหน่งถูกโยกย้ายเด็กกรุ่นใหม่ก็เข้ามารับหน้าที่เก่าของเราหัวหน้าของเราถูกออกจากงาน เหตุการณ์เหล่านี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานะของเราและในขณะเดียวกันก็สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเรากับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ

5. การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย เป้าหมายขององค์การของเรา สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้เราอาจไม่ต้องการเป้าหมายใหม่ เพราะเป้าหมายใหม่อาจจะบังคับเราโดยไม่ยอมรับฟังความเห็นของเราแต่เราอาจจะทำงานไปตามเป้าหมายใหม่ แต่ถ้าสถานะเลวลงเราก็อาจจะยุติการทำงาน ของเรากับองค์การ

6. ความซ้ำซ้อนของการทำงาน การทำงานซ้ำซ้อนในองค์การจะก่อให้เกิดช่องว่างในองค์การได้งานสำคัญไม่ใช้จะสำเร็จลงได้ เมื่อมอบหมายให้คนสองคนทำแล้วต่างคนต่างก็ให้อีกฝ่ายหนึ่งทำสถานการณ์เหล่านี้จะเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในหลาย ๆ องค์การ สิ่งเหล่านี้จะสามารถแก้ไขได้โดยการกำหนดบทบาทและความคาดหวังของบทบาทให้ดีขึ้น

7. การเปลี่ยนแปลงวิธีและกระบวนการทำงาน การพัฒนากระบวนการหรือการทำงานใหม่ ๆ สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากคนงานมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถเรียนรู้วิธีใหม่ ๆ หรือมีความรู้สึกวิธีใหม่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าวิธีเก่าผู้บริหารควรจะถามคนงานเพื่อขอคำแนะนำก่อนจะนำวิธีหรือกระบวนการใหม่มาใช้

ส่วน สันนั้น แก้วปู้วัด ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น
 - 1.1 ความเห็นที่แตกต่างกัน
 - 1.2 วิธีการคิดที่แตกต่างกัน
 - 1.3 การรับรู้ที่ต่างกัน
 - 1.4 ค่านิยมที่ต่างกัน
 - 1.5 อคติที่มีต่อกัน
 - 1.6 ผลประโยชน์ที่ขัดกัน
2. เกิดจากสาเหตุทั่ว ๆ ไป เช่น
 - 2.1 ผู้บริหารขาดเทคนิคในการทำงาน ไม่ปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสม
 - 2.2 เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงาน เช่น ไม่กระจายงานให้ทั่วถึงและเป็นธรรม
 - 2.3 ไม่ใช้ระเบียบวินัยมาตรฐานเดียวกัน เช่น คนหนึ่งใช้ระเบียบอย่างหนึ่งและอีกคนหนึ่งไปใช้ระเบียบอีกอย่างหนึ่ง
 - 2.4 เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ไม่รีบจัดการแก้ไข
 - 2.5 ขาดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
 - 2.6 นิสัยส่วนตัวไม่ดี เช่น ชอบอวดตัว ขี้โอ้อวด เห็นแก่ตัว เป็นต้น
 - 2.7 ขาดการประชาสัมพันธ์ต่อกัน
 - 2.8 พฤติกรรมของหัวหน้าไม่ดี เช่น ไม่มีความรู้ ไม่รู้จักควบคุมอารมณ์ ขาดความยุติธรรม เล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีแผนทำงานที่แน่นอน ขาดการติดตามผลใจแคบและไม่มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น²⁸

ชัยทวี เสนาะวงศ์ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งว่า โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ความขัดแย้งอาจจะเกิดจากสาเหตุใหญ่ ดังนี้

1. การสื่อข้อความที่ไม่ดีในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่ม อาจจะใช้ภาษาที่เข้าใจความหมายไม่ตรงกัน หรือการให้ข้อมูลข่าวสารที่กำกวม
2. ความแตกต่างกัน โครงสร้าง ข้อขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการต่อสู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องการจะอยู่เหนือผู้อื่นหรือเกิดจากการปกป้องผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์ในกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ เช่น พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ก็พยายามเร่งการผลิต เพื่อจะได้ค่าตอบแทนตามขั้นของงานที่ผลิตมากขึ้นแต่ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพมองว่ายิ่งเร่งการผลิตมาก อาจจะทำให้มีข้อบกพร่องของการสูญเสียสูงขึ้นสินค้าอาจมีคุณภาพต่ำต้นทุนในการผลิตสูงขึ้นจึงทำให้เกิดการขัดแย้งได้

3. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลย่อมมีความต้องการหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะก่อให้เกิดการขัดแย้งได้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะถูกกำหนดโดยความประพัตริระหว่างบุคคล²⁹

ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ ได้อธิบายปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดการขัดแย้งไว้ 4 ปัจจัย คือ

1. สถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะ คือ กลุ่ม 2 กลุ่ม มีเป้าหมายไปคนละอย่างหรือไม่ตรงกันและไม่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่มพร้อม ๆ กันได้จึงทำให้กลุ่มแต่ละกลุ่มพยายามที่จะหาวิถีที่จะให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายของกลุ่มการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียกับอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งประเภทนี้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายแตกต่างกัน และต่างฝ่ายต่างจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของตน

2. การแข่งขันที่จะหาแนวทางให้ได้ประโยชน์สูงสุด คือ ในแต่ละกลุ่มมีเป้าหมายอันเดียวกันแต่ขัดแย้งกัน ในแนวความคิด คือ ต่างกัน ในแนวความคิดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เป็นความขัดแย้งที่รุนแรงและมากกว่าแบบแรก จะมีการดิ้นรนและต่อสู้เพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ที่หายากและมีจำกัดให้ได้มากกว่ากลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งประเภทนี้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ เช่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งมีภาควิชาอยู่สองภาควิชาที่แข่งขันกัน ใช้งบประมาณซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยด้วยเงินจำนวนมาก ไว้ในภาควิชาทั้ง ๆ ที่ไม่มีความสำคัญ ซึ่งเกิดผลเสียแก่คณะศึกษาศาสตร์ที่จะต้องใช้งบประมาณไป โดยไม่คุ้มค่าในขณะที่งบประมาณมีจำกัด และหาได้ยาก

3. ความไม่ลงรอยกันหรือเข้ากันไม่ได้ในฐานะ ในฐานะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับหลาย ๆ คน เพราะเขาต้องการรู้ว่าเขามีฐานะ และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างไร สิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาด้านฐานะคือ การกำหนดสายบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นจึงทำให้บุคคลในองค์การมีฐานะที่แตกต่างกันออกไปตามลำดับขั้นที่ได้กำหนดไว้

คนที่มีความรู้ระดับขั้นสูง มักจะไม่ยอมรับความสามารถและความคิดเห็นหรือรับคำสั่งจากผู้มีฐานะหรือลำดับขั้นต่ำกว่า จึงทำให้เกิดปัญหาการขัดแย้งเกิดขึ้น

4. ความแตกต่างกันในด้านความเข้าใจจากการรับรู้ แต่ละคนมักจะมองโลกต่างกันไปและมักจะแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางที่ตนคิดว่าเหมาะสมหรือได้รับรู้มา ความเข้าใจจากการรับรู้ที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ควรได้รับการสนใจอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องกลุ่ม เช่น ภาควิชาการบริหารการศึกษาและภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งมีคณาจารย์ที่รับรู้แต่ปัญหาในภาควิชาของตนเท่านั้น ไม่ยอมรับปัญหาของคณะศึกษาศาสตร์จึงทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกันในเรื่อง โครงการและแนวคิดเกี่ยวกับงานที่แตกต่างออกไปตามชนิดของงานที่แตกต่างออกไป³⁰

สาเหตุของความขัดแย้งอาจจะกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารความสามารถในการเข้าใจ การรับรู้ข่าวสารและข้อมูลที่แตกต่างกัน
2. โครงสร้างขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงขององค์การ ผลประโยชน์ขององค์การและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ตรงกัน หรือขัดแย้งกัน
3. บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมาย ค่านิยมทัศนคติ และมีความเชื่อที่แตกต่างกัน
4. การแข่งขันกันในเรื่องผลประโยชน์ของบุคคลและของกลุ่ม
5. ความต้องการของกลุ่ม แต่ละกลุ่มที่มีผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในด้านความคิดเห็นที่แตกต่างกันค่านิยมแตกต่างกัน ความมือคติดต่อกัน ผลประโยชน์ขัดกัน วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

ประเภทของความขัดแย้ง

เราอาจจำแนกประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้จากการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแล้ว สรรารถแบ่งออกได้ 4 ประการคือ

1. ความขัดแย้งเกี่ยวกับตนเอง
2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ความขัดแย้งในเป้าหมาย
4. ความขัดแย้งในบทบาท

Jame G. March และ Simon Herbert ได้แบ่งความขัดแย้งเกี่ยวกับคนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งเกี่ยวกับตนเอง (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเอง เช่น ต้องการเลือกคุณภาพยนต์และดูกีฬา ซึ่งต้องดูในวันและเวลาเดียวกัน และเป็นสิ่งที่ตนเองชอบทั้งสองสิ่ง แต่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างเดียว

2. ความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลหรือบุคคลในองค์การ (Organizational Conflict) คือ ความขัดแย้งของกลุ่มหรือของหน่วยงานภายในองค์การ ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งของบุคคลในองค์การ อาจเกิดจากการวินิจฉัยสั่งการ เช่น อาจารย์ใหญ่แบ่งงานให้ครู 2 คน แตกต่างกัน คนหนึ่งมีชั่วโมงสอนมาก อีกคนหนึ่งมีชั่วโมงสอนน้อย ทำให้เกิดปัญหาขัดแย้งระหว่างครู 2 คนนั้น

2.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากทางเลือกต่างกันเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2 คน ที่มีความประสงค์ต่างกัน

2.3 ความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การ ความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การอาจเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

- 2.3.1 ความรู้สึกที่มีส่วนร่วมการบริหาร และในการวินิจฉัยสั่งการ
- 2.3.2 ความแตกต่างกันในเป้าหมาย
- 2.3.3 ความแตกต่างกันในการรับรู้

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็น การขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การอาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใน องค์การ³¹

Kurt Lewin ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. Approach - Approach Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกรณีที่เราต้องเลือกรางเดียวจากสิ่งที่เราชอบเท่าๆ กันทั้งสองสิ่งในวันและเวลาเดียวกัน เช่น ต้องเลือกระหว่างการดูละครกับการฟังเพลง

2. Avoidance - Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อเราต้องการเลือกรางใดสิ่งหนึ่งจากสองสิ่ง ซึ่งทั้งสองสิ่งนั้นเราไม่ชอบเลย

3. Approach - Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่เราอยากเลือก แต่สิ่งที่เราอยากจะทำเลือกนั้นทั้งดีและไม่ดี อยู่ในของสิ่งเดียวกันจึงทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในตัวเองได้³²

อนงค์ทิพย์ วสันนท์ ได้จำแนกความขัดแย้งตามลักษณะของสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ 2 ประการคือ

1. ความขัดแย้งในแง่บุคคล เกิดจากสาเหตุ 2 ประการคือ

- 1.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจ (Conflict From Frustration) เกิดจากบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้
 - 1.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมาย (Goal Conflict)
 - 1.3 เกิดจากการต้องเลือกเป้าหมายที่หนึ่งปรารถนาและไม่หนึ่งปรารถนา
 - 1.4 เกิดจากการเลือกเป้าหมายที่ไม่หนึ่งปรารถนาทั้งสองเป้าหมาย
- เช่น คนว่างงานจำเป็นต้องเลือกทำงานบางประเภท โดยที่ไม่ชอบทำงานประเภทนั้นเลย

2. ความขัดแย้งในแง่ขององค์การ เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล และระหว่างกลุ่มกับกลุ่มอาจเกิดจากสาเหตุ

- 2.1 องค์การไม่สามารถประสานเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การให้เข้ากันได้
- 2.2 องค์การไม่สามารถจัดทรัพยากรให้แตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม
- 2.3 ความไม่ลงรอยกันในสภาพภาพต่าง ๆ ภายในองค์การ
- 2.4 ความไม่เข้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายในองค์การของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน³³

Louis R. Pondy อ้างใน อรุณ วัชรธรรม ถือว่าความขัดแย้งเป็น "กระบวนการ" และได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งแอบแฝงหรือซ่อนเร้น (Latent Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันในทรัพยากรที่มีน้อยหรือหาจากการตีความออกเป็นตัวเอง และมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน การขัดแย้งประเภทนี้เป็น การขัดแย้งในบทบาท

2. ความขัดแย้งที่เปิดเผย (Manifest Conflict) มีอาการระราน และเป็นเรื่องของความรุนแรงที่แสดงออกอย่างเปิดเผยให้เห็นได้ชัดเจน

3. ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ (Perceived Conflict) เกิดจากความเข้าใจผิดระหว่างกันต่อสิ่งที่มีอยู่และเป็นจริง เช่น การขัดแย้งระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายผลิตในบริษัทแห่งหนึ่ง ฝ่ายผลิตต้องการสินค้าที่ต้นทุนผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง แต่ฝ่ายขายจะเป็นผู้กำหนดราคาขาย เพราะราคาสูงขายยาก

4. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความเครียดเมื่อความขัดแย้งได้เกิดขึ้นกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจจะเกิดจากการแข่งขันในทรัพยากรความต้องการอิสระและมีเป้าหมายต่างกัน เป็นต้น³⁴

Paul G. Swingsl อ้างใน อรุณ รักธรรม ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย (Ends Conflict) การขัดแย้งประเภทนี้ทั้ง 2 ฝ่าย พยายามที่จะแบ่งสรรสิทธิและผลประโยชน์ในทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ในขณะที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความต้องการบางอย่างแต่ทรัพยากรนั้นมีจำกัด เช่น คนงานและฝ่ายบริหารขัดแย้งกันในผลกำไร นักเรียน นักศึกษาขัดแย้งกับผู้บริหารของสถานศึกษาในด้านนโยบายที่เปลี่ยนแปลงใหม่ พรรคการเมืองแย่งกันหาเสียงเลือกตั้ง คนขับรถแข่งช่องทางจราจรบนถนน ลูกสองคนแย่งกันดูรายการโทรทัศน์

2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการ (Means Conflict) เป็นเรื่องของสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายตกลงกันได้ ในผลของเป้าหมายสุดท้าย แต่จะขัดแย้งหรือตกลงกันไม่ได้ในวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น เช่น "จะใช้การแต่งตั้งกรรมการ" หรือจะมอบให้ "หัวหน้างาน" เพียงคนเดียวตัดสินใจรับผิดชอบในการเพิ่มผลผลิตของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง³⁵

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ ได้แบ่งแบบของความขัดแย้งออกเป็น 4 แบบคือ

1. ความขัดแย้งในเชิงเป้าหมาย จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มหรือบุคคลปรารถนาผลลัพธ์ที่ต่างจากคนอื่นหรือกลุ่มอื่น

2. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกหรือเจตคติของกลุ่มบุคคลหรือบุคคลไปด้วยกัน ไม่ได้กับกลุ่มอื่นหรือบุคคลอื่น ซึ่งมักจะพบในสถานการณ์ที่บุคคล 2 บุคคลหรือกลุ่ม 2 กลุ่ม เข้ากันไม่ได้

3. ความขัดแย้งเชิงเชาวน์ปัญญา ซึ่งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เช่น การอภิปรายได้ว่าที่ การอภิปรายทางการเมือง

4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มอื่น เช่น การแต่งกายไม่เรียบร้อยไม่ทำงาน ใช้ภาษาพูดจาหยาบคายไม่สุภาพ^{๑๖}

อรุณ รัชธรรม ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 ประการคือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายสุดท้าย เปรียบเทียบกันไม่ได้ หรือแตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับความเข้าใจ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลแต่ละคนมีความคิดความเข้าใจที่แตกต่างกัน และไปด้วยกันไม่ได้

3. ความขัดแย้งทางด้านอารมณ์ เกิดขึ้นเมื่อความรู้สึก หรืออารมณ์ไม่สอดคล้องกันหรือไม่ตรงกัน กลายเป็นความเกลียดชังซึ่งกันและกัน^{๑๗}

จากการศึกษาประเภทของความขัดแย้งแล้วจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นพอจะสรุปประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เช่น การตัดสินใจเลือกของสองสิ่งที่เราชอบพร้อม ๆ กัน หรือเราไม่ชอบเลยทั้งสองสิ่ง หรือจะต้องเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใดทั้งที่ทั้งสองสิ่งนั้นมีส่วนดี และส่วนไม่ดีเท่า ๆ กัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งในด้านทัศนคติ ค่านิยม ประสิทธิภาพ ระดับการศึกษา การรับรู้ที่ไม่เท่ากัน ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่ากัน บทบาทที่ต่างกัน วิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล เช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม การสื่อสารหรือการให้ข่าวสารระหว่างกลุ่มไม่ดี ให้ข่าวสารไม่เป็นจริง วิธีการดำเนินการของกลุ่มที่แตกต่างกัน เป้าหมายของกลุ่มที่ไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น

4. ความขัดแย้งของบุคคลหรือสมาชิกในกลุ่ม เช่น เกิดจากความไม่พึงพอใจ ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับที่ต่ำกว่า และระดับเดียวกัน ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท ความคิดความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ เชาวน์ปัญญา และเทคนิควิธีคิด วิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกันความขัดแย้งในองค์การ เช่น เทคนิคและวิธีการของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การ สายบังคับบัญชา ผลประโยชน์และเป้าหมายขององค์การ ชั่วถุและ กำลังใจในการทำงาน และภาวะของผู้นำขององค์การนั้น ว่าเป็นผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก หรือผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก หรือผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

ผลที่เกิดจากการขัดแย้ง

ความขัดแย้งใดก็ตามถ้าเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การแล้วจะมีผลต่ออารมณ์ของบุคคลอย่างมาก ความรู้สึกนั้นอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมากและความรู้สึกนั้น อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนได้ ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งอาจทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

ก. เกิดความคับข้องใจ (frustration) ผลที่เกิดจากความขัดแย้งจนทำให้เกิดความไม่สบายใจนั้น ในทางด้านจิตวิทยาจะมีผลกระทบกระเทือนถึงความรู้สึกและเป็นผลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของคนได้มากที่สุดเช่น เมื่อเกิดความคับข้องใจ แล้วอาจจะมีความรู้สึกเกิดความท้อถอยทำงานโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพ กลายเป็นคนขอมแพ้ หรือไม่รู้เหตุผลการณ์ กลายเป็นคน ก้าวร้าว ตั้งตัวเป็นศัตรู และประณามผู้อื่น

ข. เกิดความล้มเหลว (failure) ผลที่เกิดจากความขัดแย้งจนทำให้เกิดความล้มเหลวขึ้นนี้ จะเห็นได้จากพฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออก เช่น ขาดความสนใจในงานขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำงานขาดมาตรฐาน หรือไม่มีมาตรฐาน กลัวงานใหญ่ ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เกรงจะเกิดความล้มเหลวขึ้นอีก ตลอดจน กลายเป็น โยนความผิดให้ผู้อื่น เป็นต้น

ค. ขาดความคิดริเริ่ม คิดแต่เรื่องปัจจุบันและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นที่ตั้ง เพราะเกิดความรู้สึกไม่มีความแน่นอนในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ และเกิดความไม่มั่นคงในตนเอง^{๑๑}

สมัยศ นาวีการ ได้กล่าวถึงผลของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะปรากฏว่า

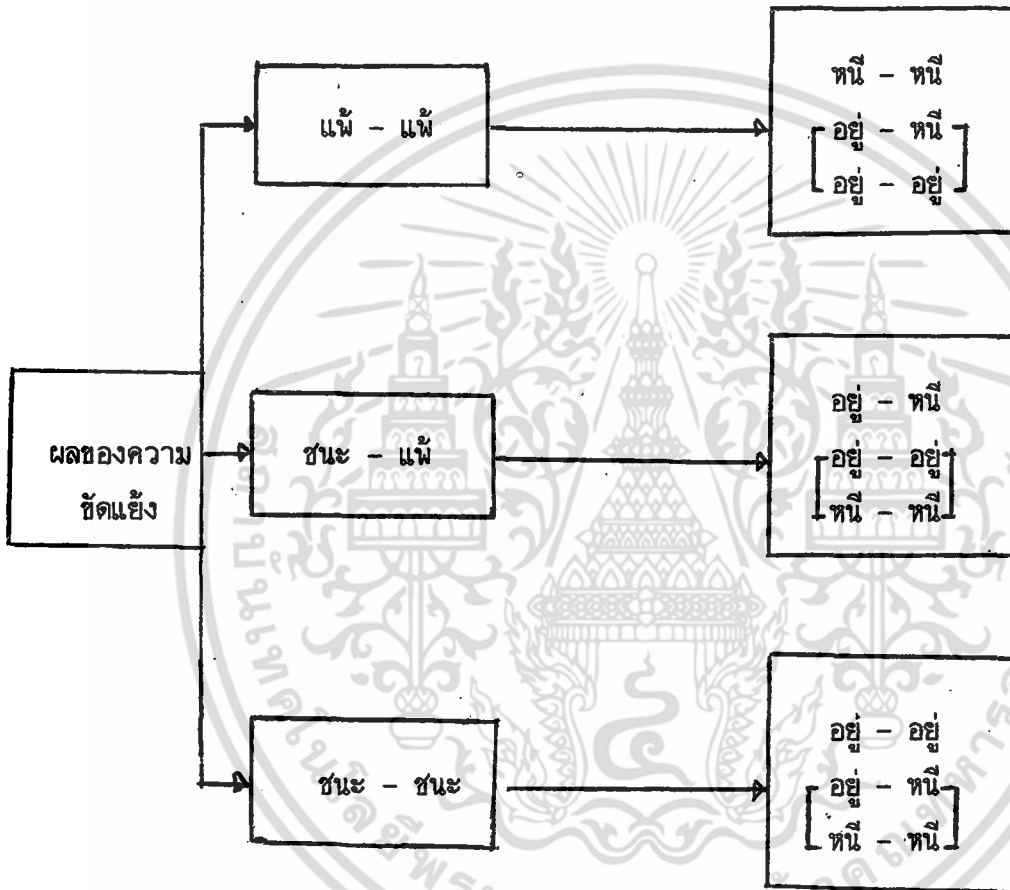
1. กระวนกระวายใจ นอนไม่หลับ ไม่มีสมาธิหรือไม่ตั้งใจทำงาน ครุ่นคิดจะหาทางเอาชนะ หาทางต่อรองให้เหนืออีกฝ่ายหนึ่ง
2. ระดมกำลังเข้าต่อต้านอย่างโจ่งแจ้ง เพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง อาจใช้การขูดเขียน นินทา และหาคนเข้าข้าง (หาพวก) ให้มากที่สุด
3. มีผู้นำที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้น จะดึงเอาทุกฝ่ายเข้ามาร่วมกัน เขาจะก้าวร้าว บุตรตรง ๆ ปลูกใจ ยุบหยัให้เกิดความคิดเพื่อสร้างอำนาจ แก่ตัวเขาเอง เอาความอึดออดของกลุ่มมาพูด มีการเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นตัวแทน
4. บิดเบือนข่าว โดยสร้างข่าวให้มากขึ้น และเป็นไปในทางลบ มีการกัณฑ์ให้ร้ายกันมากขึ้น ไม่ยอมรับว่าตนเป็นฝ่ายผิดทุกฝ่ายจะเกิดจุดบอดเพราะความกลัวจะพ่ายแพ้ทำให้มองไม่เห็นความสำคัญของข้อเสนองของแต่ละฝ่าย^{๑๑}

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตั้งนี้⁴⁰

อรุณ วัชรธรรม ได้แสดงผลของความขัดแย้งไว้ในรูปของ แผนภูมิประกอบ

แผนภูมิที่ 2
แสดงผลที่เกิดจากความขัดแย้ง



หมายเหตุ [] หมายความว่า อาจจะเกิดอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประการแรกที่ว่า "แพ้-แพ้ (Lose - Lose) นั้นก็คือ ทั้งคู่ที่เกิดจากการขัดแย้งกัน อาจจะได้รับผลอย่างเดียวกัน คือ "แพ้ทั้งคู่" น่าจะ "หนี-หนี" (หรืออาจจะ "อยู่-หนี" อยู่-อยู่" ก็ได้) เช่น ปลัดอำเภอขัดแย้งกับศึกษาธิการอำเภอทั้งคู่ก็ย้ายไปที่อื่นหรือศึกษาธิการอำเภอย้าย ปลัดอำเภออยู่ อย่างไรก็ตามทั้งคู่อาจจะไม่พอใจก็เป็นไปได้

ประการที่สอง คือ "ชนะ - แพ้" (Win-Lose) ผลที่น่าจะได้รับก็คือ "อยู่ - หนี" (หรืออาจจะ "อยู่ - อยู่" "หนี - หนี" ก็ได้) ในตัวอย่างเรื่องเดียวกับข้างต้น คือ ศึกษากลยุทธ์ปลัดอำเภอ "อยู่" ในแง่ของการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ว่า "องค์การเองเป็นผู้แพ้" ในเรื่องนี้เพราะการที่ข้างใดข้างหนึ่งหนี (หรือหนีทั้งคู่หรือจะอยู่ที่ตาม) มิใช่เป็นการแก้ปัญหาแต่อย่างใดแต่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าปัญหานั้นอาจจะย้อนกลับมาสร้างความรุนแรงให้มากยิ่งขึ้นก็ได้

Rensis Likert and Jane Likert ได้ให้ข้อสังเกตว่า ช่วงที่ฝ่ายชนะเริ่มประมาทอาจทำให้ฝ่ายแพ้เพิ่มกำลังเข้มแข็งยิ่งขึ้น ๆ หรือฝ่ายชนะ จะจัดฉลองชัยชนะให้แก่หัวหน้าหรือฝ่ายชนะที่สามารถนำชัยชนะมาสู่ฝ่ายตนกันอย่างเอิกเกริกและทุกคนในกลุ่มจะมีสภาพ "สมบูรณ์พลสุข" (Fat & Happy) จะมีการพักผ่อนอย่างหลงระเริงเป็นระยะที่มีการกระตุ้นให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในทุกคนที่อยู่ข้างฝ่ายชนะจะไม่กลับมาคิดวิเคราะห์ ปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นแต่อย่างใด เพราะถือว่าเก่งอยู่แล้ว อาจจะเปรียบเทียบกับผลของสงครามโลก 2 ครั้ง ประเทศไทยบังเอิญตกเป็นฝ่ายชนะ จึงดูเหมือนอยู่ในฐานะประมาทไม่นำพากับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ เหมือนประเทศญี่ปุ่นที่แพ้สงครามโดยเฉพาะทางเศรษฐกิจ ได้ล้มหน้าประเทศไทยอย่างเห็นได้ชัด จึงทำให้เกิดความอ่อนแอ ส่วนบุคคล (กลุ่ม) ที่แพ้จะมีการแตกแยกกันเองในระยะแรก แล้วกลับรวมกันเข้า เพื่อศึกษาจุดอ่อนของตนเอง หาทางปรับปรุงให้เข้มแข็งขึ้นเรื่อย ๆ ตอนนี้จะเห็นได้ว่า ถ้าจะกลับมาสู้กันอย่างเก่าอีกครั้งคงจะเอาชนะฝ่ายแรกได้ไม่ยาก⁴¹

ผลของความขัดแย้งแบบ "ชนะ-แพ้" ในกลุ่ม อาจจะมีผลในทางลบก็ได้ Richard A. Johnson ได้แสดงทัศนะว่า อาจทำให้มีปัญหาขัดแย้ง ไม่สามารถตัดสินใจให้ทันกาล เสียโอกาสในการหาทางเลือกที่ดี บางครั้งผลักดันให้สมาชิก หนีออกจากองค์การทำให้มีการต่อสู้เพื่อปกป้องสวัสดิภาพของตนและ เลยออกนอกประเด็นที่ขัดแย้งอยู่ก็ได้ ความขัดแย้งลักษณะนี้ยังผลให้มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกด้วยเพราะ

1. เป็นการบังคับจากภายนอก มิได้เกิดจากความตั้งใจของบุคคลแต่ละคน
2. ในองค์การ
3. เป็นการทำลายประเพณีนิยมของบุคคล
4. ทำลายความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม
5. ทำลายผลประโยชน์ส่วนตัวในด้านเศรษฐกิจของบุคคล
6. จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติใหม่ในการทำงานของบุคคลบางคน⁴²

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประการที่สาม ความขัดแย้งอาจจะทำให้มีผล "ชนะ - ชนะ" (Win - Win) ของทุกฝ่าย ทั้งคู่อาจจะ "อยู่ - อยู่" (หรือ "อยู่ - หนึ่ง" "หนึ่ง - หนึ่ง" ก็ได้) โดยหลักต่างฝ่ายต่างพึงพอใจ และจะอยู่ด้วยกันต่อไปได้ แต่ในทางปฏิบัติไม่มีหน่วยงานใดจะหวังผลเช่นนี้ได้เสมอไป

ผลของความขัดแย้งในบทบาท

เนื่องจากความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของคนกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มต่อตำแหน่ง ใดตำแหน่งหนึ่งแตกต่างกันทำให้บุคคลเกิดความไม่แน่ใจ มีความเครียดทางอารมณ์ ความไม่พอใจหรือความกดดันทางด้านจิตใจ⁴³ เดโช สวานานนท์ กล่าวถึงผลของความขัดแย้งในบทบาทไว้ว่า ความขัดแย้งในบทบาทจะก่อให้เกิดความสะเทือนอารมณ์ ความตึงเครียดความไม่สบายใจความกระวนกระวายใจและอารมณ์ค้าง ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อกิจการ หรือภาระกิจของมนุษย์อย่างไม่ต้องสงสัย⁴⁴ สอดคล้องกับประสาธน์ มาลากุล ณ อยุธยา ที่อธิบายว่า ความไม่พึงพอใจไม่สบายใจเมื่อบุคคลพบอุปสรรคผลของความคับข้องใจ อาจเกิดขึ้นทันทีทันใด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ อยู่หนึ่งไม่ได้ และเกิดความเครียด เกิดความรู้สึกก้าวร้าวอยากทำลาย ชิมเฉย เพ้อฝัน แสดงพฤติกรรมเดิมน้ำ ๗ และถดถอยไปแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะ⁴⁵

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในบทบาทจะก่อให้เกิดสภาวะการที่ไม่ปกติภายในจิตใจ เกิดความตึงเครียด ความกดดันทางด้านจิตใจ ความสะเทือนอารมณ์ ความยากลำบากใจแก่ผู้ดำรงตำแหน่ง ทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน อาจมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งอื่น ๆ ภายในองค์การได้อีก กระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยส่วนรวม

คุณและโทษของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอในสังคม องค์การและหน่วยงานเมื่อบุคคลสองฝ่ายสองกลุ่มหรือมากกว่า มีข้อมูล ความคิดเห็น ค่านิยม การรับรู้และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งต้องอยู่บนรากฐานของความเชื่อ 2 ประการคือ ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีประโยชน์ต่อองค์การและอีกประการหนึ่งความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่ควรให้เกิดขึ้น⁴⁶ Samuel D. Deep ก็ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทั้งในทางสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นประโยชน์และให้ความกล้าหาญหรือเป็นโทษแก่หน่วยงานได้⁴⁷

วิจิตร วรุตบางกูร กล่าวว่า

โดยทั่วไปบุคคลส่วนใหญ่จะมีทัศนคติไม่ดีต่อความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าความร่วมมือเป็นสิ่งที่ดีและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี แม้ว่าความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด และผลเสียต่อองค์การแต่บางครั้งความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดผลดีได้เหมือนกัน กล่าวคือ ความขัดแย้งสามารถให้ผลในทางบวก เป็นต้นว่า

ทำให้เกิดแนวปฏิบัติหรือความคิดเห็นอื่น ๆ มากขึ้น

ทำให้มีโอกาสเลือกแนวทางที่ดีกว่า

ทำให้เกิดแรงผลักดันที่ต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ

ทำให้เกิดความพยายามที่จะอธิบายความเห็น ความเชื่อหรือข้อเท็จจริงให้ชัดเจน จึงต้องพัฒนาความสามารถในการสื่อความหมายและให้เหตุผล

ความตึงเครียดกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ทำให้เกิดความเคยชินในการแลกเปลี่ยนความเห็น และยอมรับนับถือซึ่งกัน

และกันมากขึ้น ฯลฯ

ความขัดแย้งก็สามารถให้ผลในทางลบได้เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

ทำให้เกิดบรรยากาศอึดอัด ตึงเครียด

ทำให้เสียเวลา การทำงานขัดแย้งกัน

อาจทำให้เกิดแตกสามัคคี หลังกลุ่มอ่อนแอหลง

ทำให้บางคนรู้สึกท้อแท้ เสียขวัญกำลังใจ เสียความเชื่อมั่นในตนเอง

ทำให้เกิดบรรยากาศไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน อาจจะทำให้คนโกรธกัน

ทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน อคติไม่เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ

ถ้าเกิดบ่อย ๆ และรุนแรงทำให้บรรยากาศองค์การเสียไป ทำให้องค์การ

อ่อนแอขาดประสิทธิภาพ⁴⁸

อรุณ รักรธรรม ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งของคนในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คุณและโทษของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับศิลปะของนักบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้นได้จำแนกคุณและโทษของความขัดแย้งไว้อย่างละเอียดดังนี้

คุณหรือผลดี

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. มุ่งขจัดปัญหา โดยแสดงทงแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. เกิดความสามัคคีกลมเกลียว
6. เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

โทษหรือผลเสีย

1. ทำให้ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลหมดไป
2. ทำให้บางคนทนไม่ได้และต้องหนีจากองค์กรไป
3. ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ และไว้วางใจกันหมดไป และอาจต่อสู้กันด้วยอารมณ์และไม่ใช้เหตุผลได้
4. ทำให้มีการต่อต้าน ซึ่งจะขัดขวางวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ หรือต้องการร่วมมือทำงานเป็นกลุ่มให้หมดไป
5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้ และข้อเท็จจริง⁴⁹

จากการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้งสามารถสรุปผลกระทบที่เกิดจากการขัดแย้งได้ดังนี้ คือ ทำให้เกิดความคับข้องใจ กระวนกระวายใจไม่มีสมาธิในการทำงาน คิดแต่จะเอาชนะด้วยวิธีการต่าง ๆ ขาดความคิดริเริ่มในการทำงาน มีการต่อต้านอย่างเปิดเผยพยายามที่จะหาพรรคพวกเพื่อร่วมกันปลุกระดมยุบหยับิดเบือนความจริง ปลอ่ยข่าวลือให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การและหน่วยงานโดยตรงและรุนแรงทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป้าหมายขององค์การจะไม่บรรลุผลสำเร็จ หรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความขัดแย้ง ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะทำให้ทั้งคุณและโทษต่อหน่วยงาน การจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลดีกับองค์การ นับว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ พร้อมทั้งผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องใช้ยุทธวิธีที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกับความขัดแย้ง ให้เกิดผลดีกับองค์การให้จงได้

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ปัญหาข้อขัดแย้งเป็นภาวะปกติธรรมดาทั่วไปขององค์การ สิ่งที่ควรพิจารณา คือ การหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในองค์การ ซึ่งอาจจะพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การแก้ปัญหา นั้นจะต้องพิจารณาว่า "จะแก้ปัญหา" นั้นอย่างไร มีใช้ทาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการปรับให้เข้ากันเท่านั้น
2. ปัญหาขัดแย้งนั้นเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
3. การแก้ปัญหาขัดแย้งควรที่จะให้ทุกฝ่ายมองปัญหาอย่างกว้าง ๆ และแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ซึ่งต้องร่วมมือกันกำหนดปัญหาและพิจารณาว่า ประเด็นปัญหาที่สำคัญ ๆ มีอะไรบ้าง ตั้งสมมติฐาน ในการแก้ไขปัญหาและหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา
4. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เพื่อการลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ กล่าวคือ ถ้ามีหลายคนร่วมกันตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาค่าการตัดสินใจ หรือการตกลงกันย่อมจะลำบากมากขึ้น อาทิ เมื่อมีกระบวนการตัดสินใจจะมีการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น บุคคลในองค์การย่อมมีโอกาสมากขึ้น และมีเหตุผลในการที่จะไม่ตกลงกันมากขึ้น แต่ถ้ามีการรวมอำนาจไว้ที่คนใดคนหนึ่งเพื่อตัดสินใจ และให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะเป็นประโยชน์ในการลดปัญหา ความขัดแย้งได้ดีกว่า

อรุณ วัชรธรรม ได้เสนอแนะวิธีการลดความขัดแย้งไว้ดังนี้ คือ

1. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ ผู้บริหารในองค์การต้องสามารถแยกแยะระหว่าง "ความขัดแย้งซึ่งเป็นประโยชน์กับความขัดแย้งที่ควรลดลงหรือขจัดให้หมดไป" วัตถุประสงค์ของการบริหารความขัดแย้ง คือ ทำความขัดแย้งที่มีอยู่ให้เป็นความขัดแย้งที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์
2. การลดความขัดแย้งในองค์การ โดยผ่านสายการบังคับบัญชาขององค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุ "ส่วนบุคคลและองค์การ" ซึ่งแก้ไขได้โดยพิจารณาถึง โครงสร้างของสายการบังคับบัญชา มีวิธีแก้ไขปัญหาคัดแย้งได้ 2 วิธี คือ ใช้อำนาจบังคับหรือการประนีประนอมซึ่งบุคคลที่อยู่ในระดับสูงจะต้องตัดสินใจแก้ปัญหา โดยการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และการใช้วิธีนี้ทุกคนจำเป็นต้องยอมรับส่วนวิธีการประนีประนอมจะใช้วิธี "แยกความแตกต่างออกมา" และการใช้วิธีนี้สาเหตุของความขัดแย้งจะไม่หมดไป แต่อาจลดปัญหาความขัดแย้ง การใช้อำนาจของหน่วยเหนือบังคับบัญชา มีใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพแต่อย่างไร บ่อยครั้งการพยายามทำอย่างนั้นเป็นการระงับความขัดแย้งแทนที่จะเป็นการแก้ปัญหา และยังเป็นการเพิ่มปัญหาความขัดแย้งในระยะยาวอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง อาจทำได้โดย

- 3.1 ถอนตัว
- 3.2 ทำให้ระดับของความขัดแย้งลดลง
- 3.3 การประนีประนอม
- 3.4 การบังคับ
- 3.5 การเผชิญกับปัญหา⁵⁰

S.P. Robbins ได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในองค์การไว้ 7 ประการคือ

1. ทหาทรัพยากรให้มากขึ้น
2. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเสีย
3. แยกแยะสิ่งที่แตกต่างออกไปเสีย
4. ประนีประนอม
5. ใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับ
6. เปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการโยกย้ายและสับเปลี่ยนคนในองค์การ
7. ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการบริหารงาน⁵¹

วัฒนา สุตรสุวรรณ ได้เสนอแนะวิธีลดความขัดแย้งในผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. ต้องให้ข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัวเตรียมใจ
2. ต้องอธิบายเหตุผลต่าง ๆ ให้ละเอียดและเป็นที่น่าสนใจ
3. ต้องให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือรู้เห็นในงานนั้น ๆ ด้วย
4. ต้องลดการข่มขู่บังคับ หรือแสดงตนเป็นปฏิบัติที่ทำให้เกิดความกระทบกระเทือน ต่อความมั่นคงปลอดภัยของลูกน้อง⁵²

นอกจากนี้ สิ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้งและนำไปสู่การร่วมมือโดยใช้หลัก 3C's คือ

Communication คือ การแจ้งข่าวสารอยู่เสมอ

Consultation คือ การปรึกษาหารือ และการให้คำแนะนำ

Collaboration คือ การให้ความร่วมมือและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

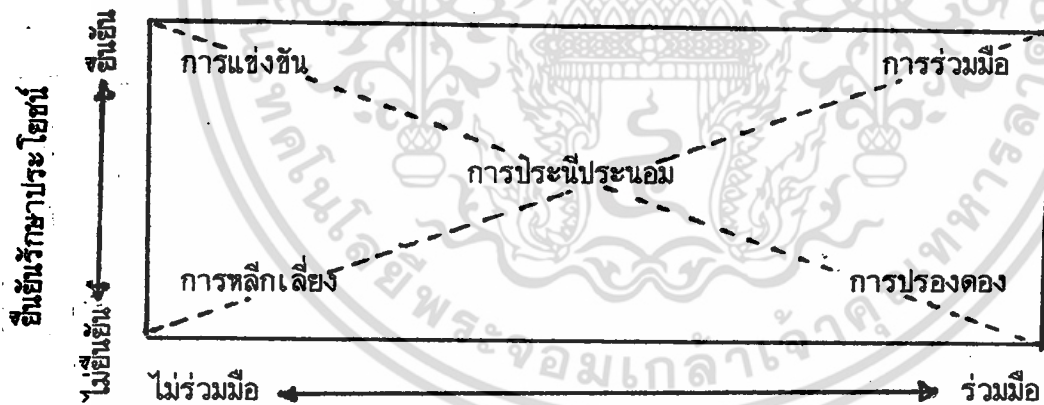
วิธีแก้ความขัดแย้งตามแนวคิดของเคลย์ตัน

Thomas Clayton ได้สร้างเครื่องมือขึ้น เพื่อที่จะใช้แก้ความขัดแย้งเรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่นทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การแข่งขัน (Competing)
2. การปรองดอง (Accommodating)
3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
4. การร่วมมือ (Collaborating)
5. การประนีประนอม (Compromising)⁵⁸



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ

ที่มา :

Kenneth, Thomas "Conflict and Conflict Management,"
The Handbook of Industrial and Organization Psychology, Vol. 11
 No. 02 (July, 1975), pp. 65-68.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแข่งขัน (Competing)

การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันรักษาผลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันเอาแต่ผลได้ของตน บนความสูญเสียของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจที่ตนเห็นว่าเหมาะสมเพื่อที่จะรักษาสถานะภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่าการแข่งขันนี้ยังอาจหมายถึงการยืนยันเพื่อสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

การปรองดอง (Accommodating)

การปรองดองหมายถึงการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือ ซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละ อาจออกมาในรูปของการบอบเบียด หรือฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะบอบเบียด หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

การร่วมมือ (Collaborating)

การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันรักษาผลประโยชน์ และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือนั้นคือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้ เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อ

จะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย การร่วมมือกันของบุคคลสองคนยิ่งอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแท้จริงยิ่งขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้ เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนเอง ที่สุดท้ายยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก

การประนีประนอม (Compromising)

การประนีประนอมอยู่กลางระหว่างการยืนยันทวิภาคประโยชน์ และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วนวิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (Competing) และแบบการอยู่ร่วมกัน (Accommodating)

การประนีประนอมนั้นยอมใช้มากกว่าการแข่งขัน แต่อย่างน้อยก็มากกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบ การอยู่ร่วมกัน นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันใดหรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสดงท่าจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

แนวโน้ตทางแก้ไขปัญหาคัดแย้งมีหลายวิธีด้วยกัน กล่าวคือ บางคนเน้นที่ "คน" บางคนเน้นที่ "ระบบโครงสร้างขององค์การ" บางคนมองที่ "กระบวนการของคน" บางคนก็มองที่ "ค่านิยม" ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การที่สมควรแก่การนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสภาพของแต่ละองค์การ สถานการณ์ ฯลฯ เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่องค์การโดยส่วนรวม

การแก้ปัญหาคัดแย้งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวเนื่องจากลักษณะและสาเหตุของความขัดแย้งมีแตกต่างกันความขัดแย้งบางอย่างแก้ไขได้ง่ายแต่ความขัดแย้งบางอย่างต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีเพราะอาจจะต้องแก้ไขหลายวิธีและโดยทั่วไป จะแก้ไขปัญหาคัดแย้งโดยวิธีดังต่อไปนี้ คือ

1. ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสิน
2. ต่อบรองให้มีการประนีประนอม เพื่อไม่ให้เกิดการ แพ้ - ชนะ (ซึ่งอาจจะไม่

ถูกต้องนัก)

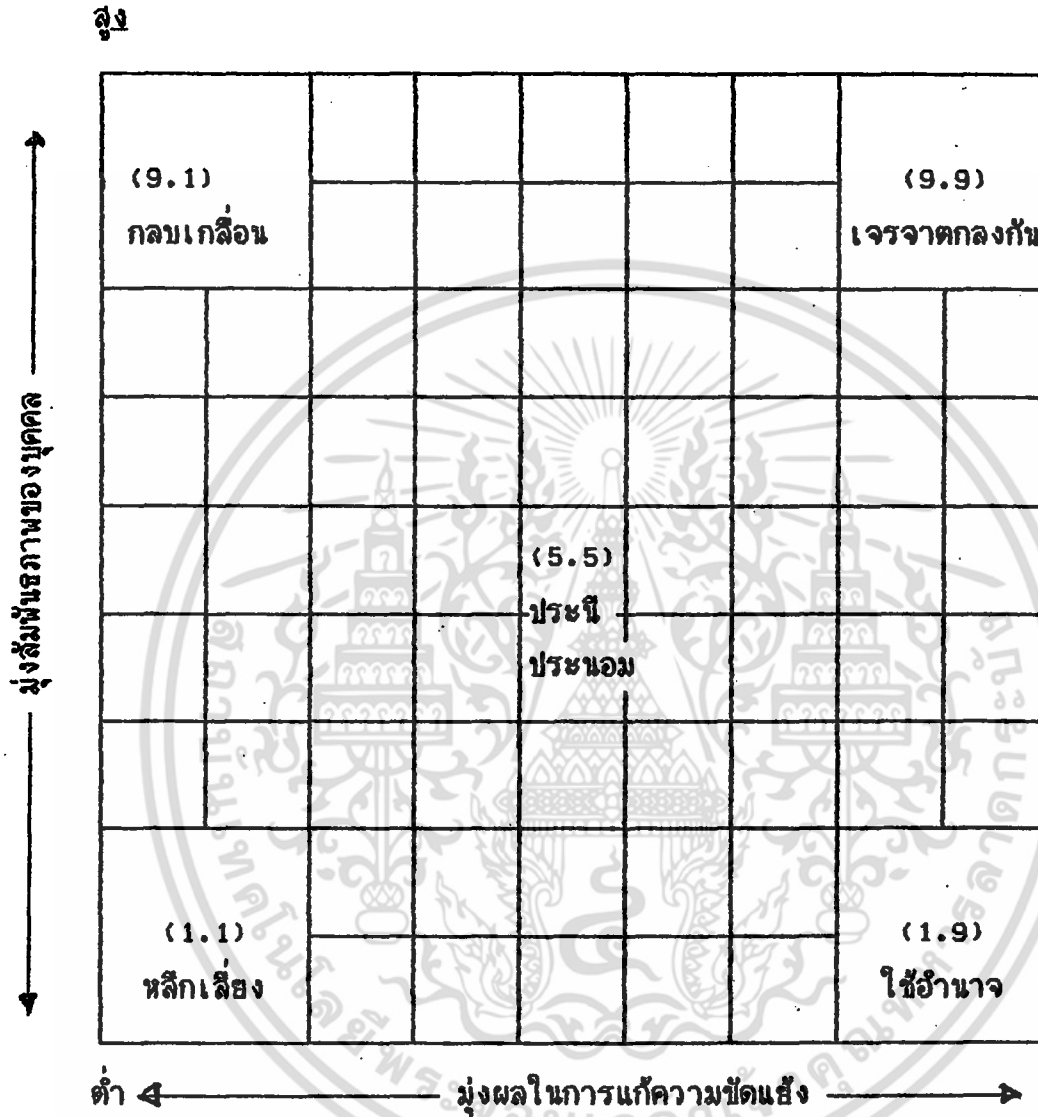
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ให้ทั้งสองฝ่ายแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยระบุปัญหาให้ชัดเจน ทหาทางเลือกอภิปรายทาง เลือก ประเมินทางเลือก และเลือกหาทางที่ดีที่สุดร่วมกัน

ความขัดแย้งในองค์การเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยากและผู้บริหารไม่ควรถือเป็นเรื่องเดือนร้อนรำคาญใจความขัดแย้งในบางกรณีก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การและในบางกรณีก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การ และในบางกรณีอาจจะก่อให้เกิดปัญหาเรื้อรังขึ้นในองค์การเช่นเดียวกันผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องให้ความสนใจกับความขัดแย้ง บ้างควรทำความเข้าใจศึกษาลักษณะของความขัดแย้งวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจะได้แก้ไขให้ทันการการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อความหมายรวมทั้งการบริหาร โดยวิธีการประชาธิปไตยที่มีประสิทธิภาพจะช่วยขจัดความขัดแย้งให้บรรเทาเบาบางลงได้

ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ ได้เสนอแนะวิธีแก้ความขัดแย้งในองค์การไว้ 4 รูปแบบคือ

1. การแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง โดยหนีจากเหตุการณ์นั้น เป็นการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ เพราะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปกติแล้ววิธีนี้มักไม่ก่อให้เกิดความพอใจ
2. การแก้ปัญหาด้วยการกลบเกลื่อนคือการทำเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นมีลักษณะคล้ายกับการถ่วงเวลาเอาไว้ชั่วคราวรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อนแต่วิธีนี้มักก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึกหรือยังมีความกินใจกันอยู่
3. การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะ ลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตนเพื่อให้ตกลงกันแบบพบกันครึ่งทาง วิธีนี้มักใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด
4. การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ
 - 4.1 แบบใช้กำลังหรือใช้อำนาจลงโทษให้มีการแพ้การชนะกันผู้ชนะอาจพอใจแต่ผู้แพ้เสียใจและอาจหาทางแก้แค้น
 - 4.2 ทันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ทำความตกลงกัน เพื่อหาข้อยุติซึ่งทุกฝ่ายมีความสบายใจ พอใจ และยอมที่จะปฏิบัติตามข้อยุตินั้นด้วยความเต็มใจ จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีผลในทางลบน้อยที่สุด⁵⁴ ดังภาพประกอบ 2



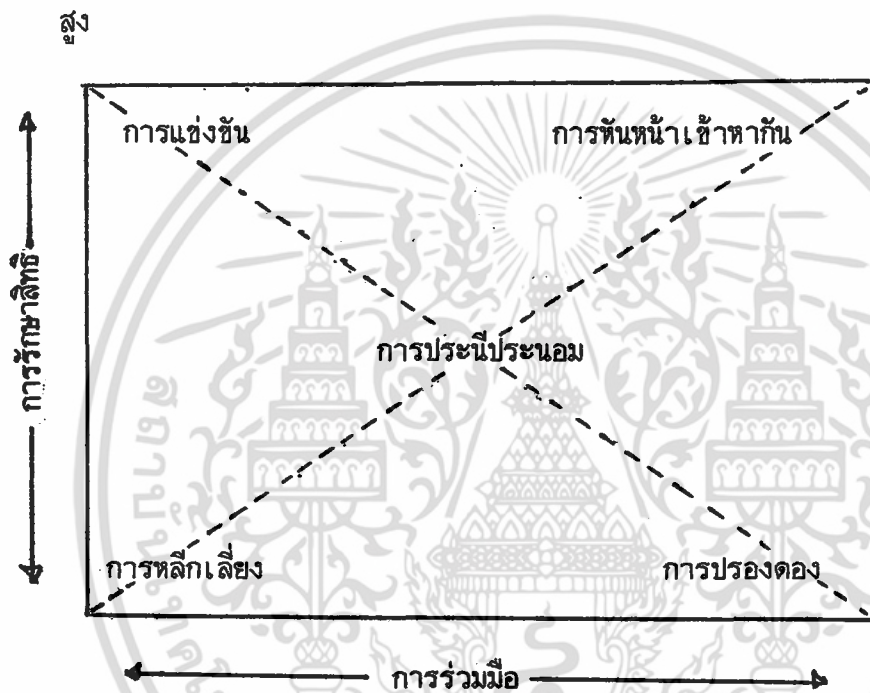
ภาพประกอบที่ 2 แสดงตาข่ายการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ที่มา :

ถวัลย์ วรเทพคุณิพงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์, เทศาภิบาล, ปีที่ 77 ฉบับที่ 2 (ก.พ. 2525), หน้า 28.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

T.L. Rubble และ K.W. Thomas เสนอแนวคิดในการควบคุมการขัดแย้งไว้เป็นสองมิติคือการรักษาสีทึบและการร่วมมือมิติแรกการรักษาสีทึบเป็น การพยายามหาวิธีแก้ปัญหาโดยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญกันเพื่อให้แพ้ชนะกันไป หรือเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการแก้ปัญหา จากมิติทั้งสองที่กล่าวนี้ คงกำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรมการควบคุมการขัดแย้งได้ 5 วิธี คือ การแข่งขันกัน การหันหน้าเข้าเจรจากลางกัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการปรองดองกัน⁵⁵ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมความขัดแย้ง

ที่มา :

Rubble T.L. and K.W. Thomas, "Support of To Do Conflict Behavior," Organizational Behavior and Human Performance, (New York : Academic Press. Inc., 1976), pp. 143-145.

1. การแข่งขัน เป็นวิธีที่มุ่งเฉพาะมิติด้านการรักษาสีทึบ จึงต้องมีฝ่ายที่แพ้และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะจะได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้ จึงเรียกว่า "zero sum game" คือ ผลบวกของฝ่ายที่ได้และฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การหันหน้าเข้าหากัน เป็นวิธีที่ต้องการให้ได้ทั้งสองมิติ คือ ให้ได้มากทั้งสิทธิ์และความร่วมมือด้วย จึงไม่มีฝ่ายใดแน่แต่กลับชนะทั้งสองฝ่ายจึงเรียกว่า "non zero sum game" ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์

3. การประนีประนอม เป็นวิธีที่ต้องการทั้งการรักษาสิทธิ์และการร่วมมืออย่างละครึ่งทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งได้และเสีย วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากัน แต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

4. การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ได้น้อยทั้งการรักษาสิทธิ์และการร่วมมือ เพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาเล็กน้อยหรือเมื่อเห็นว่าแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่ประโยชน์

5. การปรองดองกัน หรืออาจเรียกว่าการไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ต้องการความร่วมมือสูง แต่ต้องการการรักษาสิทธิ์ต่ำ จึงให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งด้วยเหตุผลบางอย่าง

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ ได้เสนอรูปแบบเชิงการบริหารในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ซึ่งคล้ายกับของ Thomas และ Clayton ดังนี้

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,1 (The 9,1 Conflict Style)

รูปแบบนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงถูกควบคุมโดยการกำจัดหรือจัดไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นปัญหาความขัดแย้งจะทำให้หมดไป โดยการใช้หลักการผู้บังคับบัญชา-การเชื่อมโยงและใช้หลักการ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีสิทธิ์ที่จะถามคำว่า "ทำไม" วิธีนี้จะลดความเหนียวแน่นของกลุ่มลงในสถานการณ์ของการทำงานจะเห็นว่าวิธีการนี้ความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะชนะ-แพ้ (Win-Lose Relationship) ซึ่งผู้ชนะคือผู้บริหาร และผู้แพ้คือเจ้าหน้าที่หรือลูกน้อง

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 1,9 (The 1,9 Conflict Style)

รูปแบบนี้เน้นความสัมพันธ์ในด้านบวก เน้นการเกิดความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในกลุ่มและการยอมรับระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยการหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และความไม่ลงรอยกัน วิธีดำเนินการเบื้องต้นก็โดยการใช่วิธีการที่ราบรื่น ความสามัคคี ปรองดองสามารถทำให้เกิดขึ้น โดยการให้สมาชิกพูดคุยอภิปรายถึงเฉพาะสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยเท่านั้น แต่ประเด็นที่เป็นปัญหา

จะไม่ถูกนำมาพูดถึงทัศนคติที่ไม่ดีของสมาชิกจะไม่ถูกระงับหรือทำให้หมดไป แต่ทุกคนที่มีความตั้งใจดีจะมีโอกาสได้ระบายออก ทุกคนจะเกิดความพอใจ

รูปแบบของความขัดแย้ง 1,1 (The 1,1 Conflict Style)

ในรูปแบบนี้ความขัดแย้งจะถูกแก้ไข โดยการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งนั้น โดยการปิดกั้น ปิดตา ไม่นำพาต่อปัญหานั้นก็ทำให้ความขัดแย้งหายไปเอง แต่จะต้องใช้เวลา วิธีแบบนี้เน้น "การมองไม่เห็นความขัดแย้ง การไม่ได้ยินความขัดแย้งและการไม่พูดถึงความขัดแย้งนั้น"

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 5,5 (The 5,5 Conflict Style) วิธีการแก้ปัญหาแบบนี้จะเป็นการเดินทางสายกลาง โดยการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ความขัดแย้งจะคงตัวโดยการต่อรองและประนีประนอม การประนีประนอมนี้จะทำให้ความขัดแย้งหายไปถึงแม้บางครั้งจะต้องต่อสู้ แต่ระดับของการประนีประนอมนี้จำกัดจนเฉพาะ การประนีประนอมที่สามารถจะทำให้แค่นั้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือกระทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้มากกว่ากระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ที่ดีที่สุด วิธีการนี้จะไม่มีใครชนะหรือแพ้

นอกจากนี้ ความขัดแย้งอาจจะแก้ไขได้โดยให้บุคคลได้พบปะกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้นการได้พูดคุยอภิปรายจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น วิธีการประชุมกลุ่มก็จะช่วยในการลดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ยอมรับแนวทางการแก้ปัญหา และความขัดแย้งจะถูกลดความรุนแรงลง

การแยกกลุ่มที่เกี่ยวข้องให้อยู่คนละสถานที่จะเป็นการหลีกเลี่ยงการมีสัมพันธภาพโดยตรงกัน หรือการย้ายบุคคลบางคนไปอยู่แผนกอื่นก็จะช่วยแก้ปัญหาได้

รูปแบบของความขัดแย้งแบบ 9,9 (The 9,9 Conflict Style)

รูปแบบของความขัดแย้งชนิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แต่ก็สามารถแก้ไขได้ ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงเน้นที่การเผชิญหน้า ความขัดแย้งนั้นประเด็นของปัญหาได้ถูกนำมาพิจารณาได้โดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมินประเด็นเหล่านั้นกลุ่มจะร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามผล วิธีการนี้อาจจะต้องใช้เวลาในช่วงระยะแรก แต่จะสามารถประหยัดเวลาได้มากถ้ามองในระยะยาว⁵⁶

จากรูปแบบทั้ง 5 จะไปสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีสองมิติ (Two Dimensional Framework) ตามแนวคิดของ Blake และ Mouton ได้อธิบายรายละเอียดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแง่เจตคติที่สำคัญของผู้บริหาร การขัดแย้ง โดยคำนึงถึงผลผลิตและคำนึงถึงคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในแต่ละสโตร์ได้กำหนดพฤติกรรม เพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรม 5 แบบ คือ การกลบเกลื่อน (1,9) การบีบบังคับ (9,1) การหลีกเลี่ยง (1,1) การประนีประนอม (5,5) และการเผชิญหน้า (9,9) จากวิจัยพบว่า รูปแบบการเผชิญหน้า เป็นรูปแบบที่มีผลมากที่สุด ดังภาพประกอบที่ 4

<p>ความไม่ลงรอยกันได้ถูกไกล่เกลี่ยให้ราบรื่น หรือ ถูกล้ม ทำให้สภาพการณ์แวดล้อมอยู่ในสภาวะสงบ รูปแบบ 1,9 (การทำให้ราบรื่น)</p>	<p>ใช้วิธี การแก้ปัญหาอย่างมีคุณค่า ปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกนำมาพิจารณา และแก้ปัญหาาร่วมกัน รูปแบบ 9,9 (การเผชิญหน้า)</p>
<p>การประนีประนอม การไกล่เกลี่ยและการปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้ และ ไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงการปรับปรุงจะนำไปสู่ "ความสามารถ ในการทำงาน" มากกว่าจะนำไปสู่วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา รูปแบบ 5,5 (การประนีประนอม)</p>	
<p>สถานะความเป็นกลาง ได้ถูกรักษาให้มีอยู่ การถอยหนีจากสภาพความขัดแย้งจะทำให้ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสภาวะการณ์ที่จะนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง รูปแบบ 1,1 (การหลีกเลี่ยง)</p>	<p>ความขัดแย้ง ได้ถูกทำให้หมดไปโดยการ ใช้วิธีการบังคับ - เชื้อเพลิง ใช้วิธีการชนะ - แพ้ ซึ่งตัดสินใจใช้ โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรือโดย บุคคลที่สาม รูปแบบ 9,1 (การบีบบังคับ)</p>

ภาพประกอบ 4 รูปแบบของความขัดแย้ง (The Conflict Grid)

ที่มา :

Blake, R.R. and Jane Strygley Mouton, "The Fifth Achievement," The Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 6 No. 04 (January, 1970), p. 418.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแก้ปัญหาการขัดแย้ง วิธีใดจะเหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับว่าการขัดแย้งนั้นสำคัญต่อ ผลสัมฤทธิ์ในงานเพียงใด และขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารต้องการจะให้การขัดแย้งนั้นสิ้นสุดลงเร็ว เพียงใดและการแก้ปัญหาการขัดแย้งนั้นจะไม่มีรูปแบบที่แน่นอนทั้งนี้ก็แล้วแต่สถานการณ์อย่างไร

แผนภูมิที่ 3

แสดงยุทธวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ยุทธวิธีขบปัญหา	ชนิดของยุทธวิธี	สถานการณ์ที่เหมาะสม
ไม่นำพาการขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	เมื่อเรื่องนั้นหยาบหยาบ เล็กน้อย เมื่อเรื่องนั้น เป็นลักษณะ อาการของปัญหาพื้นฐาน
บังคับหรือระงับไว้แก้ไขไป	หลีกเลี่ยง	เมื่อต้องการกระทำที่ต้องตัดสินใจ อย่างรวดเร็ว เมื่อจำเป็นต้อง ใช้การตัดสินใจที่ไม่มีใครนิยมและ ยากที่จะให้ทุกคนเห็นด้วย
การทำให้มุ่งมวน	ดึงไว้ชั่วคราว	เมื่อต้องการให้ผู้เกี่ยวข้องมี เวลาคิดอย่างรอบคอบ เมื่อ ความขัดแย้งไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง
วางจุดมุ่งหมายรวม	ดึงไว้ชั่วคราว	เมื่อมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญร่วม กันและแต่ละกลุ่มจะไม่สามารถ กระทำ ได้ถ้าปราศจากความ ร่วมมือจากกันและกัน
การให้มีตัวแทน	อนุญาตให้มีการพูดถึง การขัดแย้งแต่ยังคุมเกม	ก่อนกำหนดและประกาศ สถานภาพของกลุ่มต่อสาธารณะ เมื่อแต่ละฝ่ายมีตัวแทนจากกลุ่ม
การวางโครงสร้าง	อนุญาตให้มีการพูดถึง	เมื่อการพยายามครั้งก่อนที่จะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธวิธีขบปัญหา	ชนิดของยุทธวิธี	สถานการณ์ที่เหมาะสม
<p>ปฏิสัมพันธ์</p> <p>การต่อรอง</p> <p>การขบปัญหา</p> <p>การวางรูปแบบใหม่ให้แก่องค์การหรือหน่วยงาน</p>	<p>การขัดแย้งแต่ยังคุมเกม</p> <p>อนุญาตให้มีการหลุดถึง</p> <p>การขัดแย้งแต่ยังคุมเกม</p> <p>การเผชิญหน้า</p> <p>การเผชิญหน้า</p>	<p>ให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผย ..</p> <p>ในการขัดแย้งได้นำไปสู่การ</p> <p>เพิ่มปัญหามากกว่าการแก้ไข</p> <p>ปัญหาเมื่อมีองค์การที่สาม ซึ่ง</p> <p>ได้รับความเชื่อถือสามารถวาง</p> <p>โครงสร้างและช่วยเป็นผู้ประสาน</p> <p>เมื่อสองฝ่ายมีอำนาจใกล้เคียง</p> <p>กันและมีทางเลือก ซึ่งยอมรับได้</p> <p>หลายทางและทั้งสองฝ่ายเต็มใจ</p> <p>พิจารณา</p> <p>เมื่อมีระดับความไว้วางใจ</p> <p>ระหว่างกลุ่มมีน้อยและไม่มี</p> <p>ความกดดันจากเวลาในการ</p> <p>ต้องแก้ปัญหาอย่างรีบด่วน เมื่อ</p> <p>หน่วยงานสามารถได้รับประ</p> <p>โยชน์จากการรวบรวมแนวคิด</p> <p>ต่าง ๆ ของกลุ่มในการตัดสินใจที่</p> <p>สำคัญ</p> <p>เมื่อแหล่งที่มาของการขัดแย้ง</p> <p>มาจากการประสานงาน กลุ่ม</p> <p>ทำงานที่ทำงานเบ็ดเสร็จได้ใน</p> <p>ตนเอง จะมีความเหมาะสมที่สุด</p> <p>เมื่อมีการแบ่งงานออกเป็น</p> <p>ความรับผิดชอบอย่างเด่นชัดใน</p> <p>โครงการ ความสัมพันธ์ข้าง</p> <p>เคียง (lateral) จะเหมาะสม</p> <p>มากกว่าเมื่อกิจกรรมต้อง</p> <p>การประสานงานระหว่าง</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธวิธีขบปัญหา	ชนิดของยุทธวิธี	สถานการณ์ที่เหมาะสม
		หน่วยต่าง ๆ และไม่ได้อยู่ภายใต้หน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด โดยเฉพาะอย่างชัดเจน

ที่มา :

จรรยา สุวรรณทัต, "การแก้ไขข้อขัดแย้ง" เอกสารประกอบการสัมมนา นักบริหารของกรมอัยการ รุ่นที่ 3 วันที่ 24 พฤษภาคม 2527, ณ ที่ทำการกองคดี ธานี กรุงเทพมหานคร (เอกสารอัดสำเนา), หน้า 37 - 38.

เนื่องจากความขัดแย้งได้เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ กัน การแก้ไขหรือบรรเทาความขัดแย้งจึงต้องแก้ที่สาเหตุของความขัดแย้งนั้น ๆ แต่ผู้แก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหาร ตัวผู้บริหารจะต้องมีความจริงใจและมีความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง มิฉะนั้นแล้วไม่อาจแก้ไขได้ ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ ประกอบกับผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการกับความขัดแย้ง จึงพอจะสรุปวิธีแก้ปัญหาข้อขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องรู้จัก วิเคราะห์สาเหตุของความไม่จริง สาเหตุของการขัดแย้งแต่ละกรณีจะมีสาเหตุและความเป็นจริง การวิเคราะห์เหตุผลและความเป็นจริง โดยให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย โดยไม่มีการบิดบัง แอบแฝง พร้อมทั้งแจ้งเหตุผลและข้อเท็จจริงกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็จะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งได้

2. การรู้จักกระจายอำนาจ การบริหารงานแบบยึดตัวผู้บริหารเป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดและความขัดแย้ง ในกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา การกระจายอำนาจเป็นหนทางหนึ่งที่สามารถขจัดหรือลดปัญหาความขัดแย้งได้ จะช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มความหวังดีความปรารถนาดีกับหน่วยงานเพราะทุกคนที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานหรือองค์กรเป็นของพวกเขา ไม่ใช่เป็นของผู้บังคับบัญชา หรือของผู้บริหารแต่ผู้เดียว

3. จะต้องมีการติดต่อและสื่อความหมายที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ จะช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งลงได้อย่างมาก การสื่อความหมายที่ดีจะช่วยให้ทุกฝ่ายยอมรับความจริงอันมีแนวทางที่จะตกลงกันได้เป็นอย่างดี

4. การมุ่งประสานประโยชน์ ในกรณีที่ทั้งสองฝ่ายหรือคู่กรณีไม่อาจยอมรับความจริง และเหตุผลจากกันและกันได้ ผู้บริหารอาจแต่งตั้งคนกลางหรือคณะกรรมการภายนอก ซึ่งไม่มีส่วนได้เสียในการขัดแย้งมาช่วยทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และหาทางออกที่ให้ความยุติธรรมทุกฝ่าย เมื่อนั้นแหละความขัดแย้งอาจจะตกลงกันได้ จนถึงกับปรองดองกันได้

5. ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างกฎระเบียบและวิธีดำเนินการที่เป็นมาตรฐานในการดูแลการขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบและวิธีดำเนินการเหล่านี้อาจจะอนุโลมให้มีการแสดงออกถึงการขัดแย้งบ้าง แต่จะต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการขัดแย้งนั้นจะมีเพิ่มขึ้นหรือได้หมดไป

จากการศึกษาทฤษฎีหลักการหรือยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จากหลาย ๆ ท่าน พอจะสรุปขั้นตอนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ ดังนี้

1. ต้องระบุปัญหาความขัดแย้ง ว่าเป็นความขัดแย้งประเภทใด เชื้ออะไร สาเหตุของความขัดแย้ง และระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง
2. จัดการสื่อสารให้ทั่วถึง ให้ทุกคนรู้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ไม่มีการปิดบังและแอบแฝง
3. เจรจาหาทางออก ศึกษาความต้องการของแต่ละฝ่าย ว่าความต้องการของแต่ละฝ่ายคืออะไร แล้วหาวิธีการสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายให้มากที่สุด
4. ปฏิบัติตามข้อตกลง คือนำผลจากการเจรจาในข้อ 3 ไปสู่การปฏิบัติการ
5. ติดตามผลกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลง เพื่อป้องกันหรือลดความขัดแย้ง ไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาอีก

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาหรือในองค์กรใด ๆ ไม่มีหลักการหรือทฤษฎีอะไรจะบอกได้ว่าความขัดแย้งแบบใดต้องแก้ไข โดยใช้ทฤษฎีอะไร ไม่ว่าจะ เป็นความขัดแย้งที่มาจากผลประโยชน์ เป้าหมายของการทำงานบทบาทไม่ชัดเจน อำนาจหรือ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะได้ผลดีหรือไม่ย่อมรับ จะขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารมีประสบการณ์มากจะสามารถ วิเคราะห์สภาพความขัดแย้ง สถานการณ์ เวลา ความต้องการ และใช้วิธีการที่เหมาะสมเพื่อ แก้ปัญหาความขัดแย้งหรือจัดการกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้ องค์กรมีการขัดแย้งน้อยเกินไป หรือมากเกินไปจะไม่เป็นผลดีต่อการบริหาร การ แก้ปัญหาการขัดแย้ง ไม่ว่าจะในสถานกรณ์ใด ๆ ก็ตามจะต้องไม่ใช้อารมณ์และจะต้องคำนึงถึงความ พึงพอใจและความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้มากที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ยังไม่มีผู้ทำการวิจัยมาก่อน ผู้วิจัย ได้นำเอาผลงานวิจัย ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันมากกล่าวไว้ดังนี้คือ

พงศา งามละเมียด ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา" พบว่า

1. ความคาดหวังที่ครูใหญ่ ครูและนักเรียนมีต่อบทบาทของกันและกันกับบทบาทที่เป็นจริงของแต่ละฝ่าย เมื่อมอง โดยส่วนรวมแล้ว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ความขัดแย้งที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครูกับนักเรียน ในด้านการเรียนของนักเรียนตามความคาดหวังของครู ความขัดแย้งที่มีค่าสูง รองลงมา ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของนักเรียนกับบทบาทการบริหารของครูใหญ่ ส่วนความขัดแย้งด้านอื่น ๆ ที่มีความขัดแย้งสูงรองลงมาอีก 3 อันดับ ได้แก่ การปฏิบัติตนเกี่ยวกับระเบียบวินัยของนักเรียนตามความคาดหวังของครูด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ของครูตามความคาดหวังของนักเรียนและด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ของนักเรียนตามความคาดหวังของครูตามลำดับ⁵⁷

วาณี คิตละเอียต ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความขัดแย้งของบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียง" ผลการศึกษาวิจัยพบว่า เมื่อมองจากส่วนรวมแล้ว บทบาทที่เป็นจริงของกลุ่มบุคคล และสภาพแวดล้อมในวิทยาลัยแตกต่างจากบทบาทและสภาพที่ผู้บริหาร อาจารย์ และนักเรียนคาดหวังไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บทบาทของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เรียงลำดับความขัดแย้งจากสูงไปหาต่ำสุด ได้แก่ บทบาทด้านการบริหารด้านการปกครองและระเบียบวินัย ด้านสังคม ด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ตามลำดับ บทบาทของอาจารย์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เรียงตามลำดับสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ บทบาทด้านการสอน ด้านบุคลิกภาพ และอารมณ์ด้านการปกครองและระเบียบวินัย ด้านสังคมตามลำดับ บทบาทของนักเรียนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เรียงตามลำดับ ความขัดแย้งจากสูงไปหาต่ำสุด ได้แก่ บทบาทด้านการปกครองและระเบียบวินัย ด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ ด้านสังคม และด้านการเรียนตามลำดับ⁵⁸

เจริญ โคกสีอานวย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกรูปวิธีแก้ความขัดแย้ง เรียงตามลำดับดังนี้ แบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา แบบการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้บริหาร มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ต่างกัน⁵⁹

Pritchard ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้ง แบบ โธมัส - คิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน⁶⁰

Whitlock ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในรัฐ Utah พบว่าการใช้เทคนิคการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านตัวแปรเหล่านี้ คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมตัวด้านวิชาการ และความสนิทสนมคุ้นเคยกัน⁶¹

Bradley ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมือง Denver ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแต่มีใช้ร่วมกัน ไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่⁶²

Maria ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชน ในรัฐเพนซิลวาเนียจำแนกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 113 คน โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas-Kilman เพื่อใช้พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการแข่งขันกับการร่วมมือ น้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงคือ เวลาที่ทำงาน⁶³

Erickson ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนรัฐบาลกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลที่เป็นเพศหญิง ในรัฐ Montana สหรัฐอเมริกาโดยใช้แบบสอบถาม วิธีแก้ความขัดแย้ง แบบ โรมัส - คิลแมนน์ กับแบบการสัมภาษณ์แบบหึ่งลึก ผลการศึกษาพบว่า ความมีอคติเกี่ยวกับเพศไม่ใช่ปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาความยุ่งยากมากกว่าผู้บริหารชายในเรื่องการสร้างเอกภาพในการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งภายในจิตใจ มีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารหญิงรับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

บทสรุป

ความขัดแย้งนับว่าเป็นพฤติกรรมที่ควบคู่ไปกับหน่วยงานหรือองค์การ โดยที่องค์การต่าง ๆ ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนั้นได้ องค์การใดที่ไม่มีความขัดแย้งเลยอาจกล่าวได้ว่าองค์การนั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเลย การจัดองค์การจะต้องประกอบด้วยบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ ด้านบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันในด้านทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ ระดับการศึกษา อำนาจหน้าที่ บทบาท ความคาดหวังที่จะได้รับจากการทำงาน ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ส่วนตัว ส่วนทางด้านองค์การจะมีความหวังต่อบุคลากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย หรือความต้องการขององค์การความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์การจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ ทั้งนี้ก็สุดแล้วแต่ว่าระดับความขัดแย้งนั้นมีมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์กับองค์การก็จะเกิดผลดีกับองค์การได้ แต่ต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้น ๆ

ความขัดแย้งถ้ามีมาก และผู้บริหารไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือลดระดับความขัดแย้งลงให้เหลือน้อยที่สุดแล้ว จะไม่เป็นผลดีกับองค์การนั้นเลยคือ เมื่อเกิดมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดความคับข้องใจ (frustration) กระวนกระวายใจ ไม่มีสมาธิในการทำงาน คิดแต่จะเอาชนะกันด้วยวิธีการต่าง ขาดความคิดริเริ่มในการทำงาน พยายามที่จะหาพรรคพวกเพื่อรวมกลุ่มปลุกกระดม ยุแหย่ บิดเบือนความจริงและปล่อยข่าวลือต่างๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การหรือหน่วยงานอย่างรุนแรง ทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เป้าหมายขององค์การก็ไม่สามารถที่จะประสบกับความสำเร็จได้

ผู้บริหารจะต้องถือว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การลดระดับความขัดแย้งและการขจัดความขัดแย้งให้หมดไป เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การให้สูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น ไม่มีหลักการหรือทฤษฎีอะไรที่จะบอกได้ว่า ความขัดแย้งแบบใดต้องแก้ไข โดยใช้ทฤษฎีอะไร ไม่ว่าจะสาเหตุของความขัดแย้งนั้น จะเกิดจากผลประโยชน์ เป้าหมายของการทำงาน บทบาทไม่ชัดเจนหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะประสบความสำเร็จได้ผลดีหรือไม่ดีอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ผู้มีประสบการณ์มากย่อมจะวิเคราะห์สภาพความขัดแย้งสถานการณ์เวลา และวิธีการที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้ลดน้อยลง หรือหมดไปได้ การมีความขัดแย้งน้อยเกินไป หรือมากเกินไปย่อมไม่เป็นผลดีต่อการบริหาร การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตามต้องไม่ใช่อารมณ์และต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และความต้องการของทุกฝ่ายให้มากที่สุด

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้มีผู้รู้และนักวิชาการได้เสนอแนะวิธีการหรือรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น Clayton ได้จัดรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 คือ การแข่งขัน การปรองดอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ซึ่งมีลักษณะรูปแบบที่คล้ายคลึงกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Blake และ Mouton คือ การบีบบังคับ การเผชิญหน้า การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น

เนื่องจากความขัดแย้งมีสาเหตุต่าง ๆ กันตามที่ได้กล่าวมาแล้ว การแก้ไขหรือบรรเทาความขัดแย้งจึงต้องแก้ที่สาเหตุ ผู้แก้คือผู้บริหารจะต้องมีความจริงใจและความยุติธรรม และควรจะมีองค์ประกอบในการแก้ปัญหาดังนี้คือ ให้วิเคราะห์เหตุผลของความ เป็นจริงที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ต้องจัดระบบการติดต่อและสื่อความหมายที่ตรงกันและชัดเจน ต้องมีการกระจายอำนาจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าแต่ละฝ่ายมีความสามารถเพียงพอและเหมาะสม และมุ่งการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถ้าผู้บริหารใช้ประสบการณ์ ทฤษฎีและกฎเกณฑ์หรือรูปแบบต่าง ๆ มาผสมผสานกัน (Integration) เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือลดระดับความขัดแย้งหรือขจัดความขัดแย้งให้หมดไป ก็จะยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การได้

สุดท้ายนี้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจจะได้ผลหรือไม่ได้ผลก็ได้ หน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ รู้จักวินิจฉัยสาเหตุของความขัดแย้ง สร้างกฎหรืออนุโลมให้มีการนำเรื่องนั้นมาพูดมาคุยกันได้ และแก้ไขการขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ ในวิถีทางที่จะช่วยบำรุงรักษา และส่งเสริมประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นศัตรูต่อกัน หรือพฤติกรรมที่อาจทำงานอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ในหมู่สมาชิกของกลุ่ม การรู้จักวินิจฉัยความขัดแย้ง รู้จักผสมผสานวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องตระหนักเป็นอย่างดี เพื่อประสิทธิภาพของงานและประสิทธิผลขององค์การ

ตอนที่ 2. การตรวจเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
3. คุณลักษณะของผู้นำ
4. ภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. บทสรุป

บุคคลที่สำคัญที่สุดในระบบการบริหารงานคือ ผู้นำ หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามถ้ามีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในทุก ๆ ด้านแล้ว หน่วยงานหรือองค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง หลักการบริหารทั่ว ๆ ไปจะมีองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหาร คือ 4 M's ได้แก่ บุคลากร (Men) วัสดุเครื่องมือ (Material) การเงิน (Money) และการจัดการ (Management) ที่ดี องค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ บุคลากร (Men) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้ที่เป็นผู้นำ ถ้าขาดบุคคลที่เป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จ ในหน่วยงานทุกหน่วยงานขององค์กรมนุษย์หรือทุกระบบสังคมไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบบูรณนิยม หรือ ทุนนิยม ย่อมจะประกอบขึ้นด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 บุคคลขึ้นไป และในสังคมมนุษย์เมื่ออยู่ร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เราก็จะพบผู้นำคนหนึ่งเสมอ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังที่ Davis ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำเป็นปัจจัยมนุษย์ซึ่งจะเป็นผู้นำมา และจงใจกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้"^{๑๕}

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเมื่อวิเคราะห์ตามรูปศัพท์จะให้ความหมายของภาวะผู้นำ 3 ประการ คือ

1. หมายถึงความสามารถของหัวหน้างานที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. หมายถึงความสามารถของหัวหน้างานที่จะเอาชนะจิตใจของลูกน้อง
3. หมายถึงความสามารถของหัวหน้างานที่จะบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อ

การนำ ในที่นี้ขอแนะนำเสนอความหมายของผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในการที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในการที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงาน
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง มองในแง่ของตำแหน่ง⁶⁶

เมธี บิลันธานานนท์ ได้กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือมากกว่าหนึ่งคน แต่ก็ไม่มากนัก ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจ ที่จะทำการให้บังเกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานกัน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์นั่นเอง"⁶⁷

Jenson และ Clark ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง "การรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่ง ไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่ง ไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่ง ไปอีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่ง ไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำจะต้องให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายให้ชัดเจน"⁶⁸

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวว่า "ผู้นำเป็นประจวบดวงประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ผู้นำจึงเปรียบเสมือน หลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงาน โดยส่วนรวม"⁶⁹

ภิญโญ สาร ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือปฏิบัติตามคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทางคือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน บางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป⁷⁰

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนของอเมริกา อังใน เสิร์มศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้กำหนดว่า "ผู้นำเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์คิดร่วมกันและสมประสงค์ในสิ่งที่กลุ่มตัดสินใจ แต่มิใช่การยอมรับความคิดเห็นของผู้เฝ้า โดยไม่ได้ไตร่ตรองหรือสงสัย"⁷¹

สุเมธ เตียววิศเรศ ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ว่า "การเป็นผู้นำนั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่มุ่งต้องการและบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของตนได้"⁷²

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า "ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง"⁷³

อย่างไรก็ตามอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหาร และหัวหน้างาน เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน กำหนดเป้าหมาย และเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน ผู้นำเปรียบเสมือนดวงประทีปขององค์การหรือหน่วยงาน เป็นศูนย์รวมพลังต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ ผู้นำยอมเป็นหลักฐานสำคัญขององค์การหรือหน่วยงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานขององค์การ ความรู้ความสามารถ คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานผลงานขององค์การ หรือของหน่วยงานเป็นอย่างมาก

ดังนั้น การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของการทำงานที่ผู้นำจะต้องใช้อิทธิพลหรือศิลปะต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลในองค์การ ร่วมมือรวมใจกัน เพื่อแก้ปัญหาและทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรให้ร่วมกันทำงาน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และรักษาเป้าหมายขององค์การไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำของสถานศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำทางและมีการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชามารวมกันทำให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์การ และการจูงใจปัจเจกบุคคล ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร

Krech, Crutchfield และ Bullachey อ้างในวิทยุ สาร ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการคือ

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร คือ คนที่เป็นผู้นำนั้น ส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์การด้วย
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน คือ ผู้นำจะต้องเป็นนักวางแผนการทุกอย่างขององค์การนั้น อาจเกิดจากความคิดของสมาชิกด้วยกันแต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นที่นโยบายส่วนหนึ่งขององค์การจะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นจะต้องรู้เรื่องต่าง ๆ ลึกซึ้งทุกเรื่อง ไป แต่ผู้นำจะต้องสามารถรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่าในการเจรจา ติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ผู้ทำหน้าที่นี้มักจะเป็นผู้นำกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น จนมีคำกล่าวว่า "การประสานคน ก่อให้เกิดการประสานงาน"
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่าผู้นำใดไม่มีสิทธิ์หรืออำนาจที่จะให้คำหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดี และลงโทษเมื่อสมาชิกทำผิดแล้วก็จะรักษาความเป็นผู้นำอยู่ได้ยาก
8. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ในหน่วยงานหรือในองค์การย่อมมีการทะเลาะเบาะแว้ง แดกความสามัคคี มีความขัดแย้งจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำซึ่งต้องไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าวให้ได้
9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความงาม ซื่อสัตย์สุจริตและอยู่ในศีลธรรม จะเป็นผู้ที่ข่งขึ้น
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่มย่อมเป็นความภูมิใจของสมาชิก และได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันผู้นำมักจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำย่อมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่นี้ไม่ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นที่จะต้อง มีจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างแน่วแน่ ผู้นำก็จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุด หรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล ทาจุดยั้งไม่ได้

13. ผู้นำในฐานะบิดา ผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม และมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทုံตัวเองเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำ ของตนก็ตามผู้นำในลักษณะเช่นนี้ย่อมได้รับการบูชาน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา⁷⁴

นพพงศ์ บุญจิตรารุศลย์ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง เขาจะต้องอยู่ ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้ กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้อง รับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้และเขาจะต้อง ทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงาน ในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของ สมาชิกในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่มี บรรลุเป้าหมาย⁷⁵

Chester I. Barnard อ้างใน เมธี บิลันธานนท์ ได้ระบุหน้าที่ของผู้นำไว้

4 ประการ คือ

1. เป็นผู้ชี้จุดมุ่งหมาย
2. เป็นผู้หาหนทาง
3. เป็นผู้ใช้เครื่องมือในการดำเนินการ
4. เป็นผู้กระตุ้นความพยายามให้เกิดการประสานงานกัน⁷⁶

James J. Cribbin อ้างในเมธี บิลันธานนท์ ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

1. วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำสิ่งที่ไม่คุ้มกับเวลา และพลังงาน การวางแผนเป็นการคุมแนวทางให้ปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด
2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการ เพื่อควบคุมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสลับเปล่าน้อยที่สุด
3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำจะต้องไม่คิดเพียงทำงานไปวันหนึ่ง ๆ แต่จะต้องแน่ใจว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย
4. การวินิจฉัยสั่งงาน (Directing) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้ทางโดยแบ่งอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นต้องการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะวัดและประเมิน สัมฤทธิ์ผลของงาน
5. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน
6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีการร่วมมือกัน โดยจัดสถานการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
7. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้มีการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงรวดเร็ว ทันต่อการแก้ไขและให้รางวัลหรือพิจารณาโทษอย่างยุติธรรม
8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะต้องปฏิบัติงาน ให้บุคลากรของหน่วยงาน ให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้นและเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงาน
9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคลด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรที่มีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงาน
10. การทำงานประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่า ได้ทำให้หน่วยงานมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใด ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงไร การประเมินค่า ประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ การใช้เวลา ความคิด ความสามารถเฉพาะตัว และพฤติกรรม⁷⁷

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำแล้วจะพบว่า ผู้นำมีบทบาททั้งเป็นหัวหน้า เป็นผู้นำ เป็นเพื่อนร่วมงาน กับครู - อาจารย์ พนักงาน เป็นผู้สร้างและทำลายขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน เป็นทั้งผู้ฝึกหัดเป็นโจทย์หรือจำเลยเป็นผู้ที่จะต้องยอมรับทั้งความผิดและความดีความชอบ ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่ผู้นำรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเป็นภารกิจโดยตรงที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะปฏิเสธไม่ได้นอกจากบทบาท และหน้าที่ดังกล่าวแล้วจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงบประมาณ และงานบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนนักศึกษา การบริหารการฝึกงานของนักเรียนนักศึกษา และงานการแนะแนวการศึกษาและประกอบอาชีพ หรือโอกาสมีงานทำของนักเรียนนักศึกษาพร้อมทั้งจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนนักศึกษามีความเจริญงอกงามในด้านจริยธรรม คุณธรรมมีบุคลิกภาพอันเป็นที่พึงประสงค์ของตลาดแรงงานหรือสถานประกอบการ ก็จะต้องรับผิดชอบต่อในการผลิตกำลังคน (Man Power) ให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเน้นเรียนรู้และศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ทำงานด้านวิจัยเป็นและจะต้องเป็นนักวางแผนที่ดี มีคุณภาพเพื่อวางแผนในการผลิตกำลังคนในอนาคต สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของสถานศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้านเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

ฉะนั้นจากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดมีความรอบรู้ ใฝ่ต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคิดก้าวหน้ามีความคิดริเริ่มสูง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นนักวางแผนที่ดี เป็นนักพัฒนา และจะต้องศึกษาวิจัยตลอดจนจะต้องศึกษางานวิจัยต่างๆอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน จึงจะนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศได้

คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ หรือผู้บริหารนั้น ควรมีลักษณะและคุณสมบัติทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ดี เฉลียวฉลาดมีบุคลิกภาพดี น่าเชื่อถือน่านับถือไว้วางใจมีความคิดริเริ่มดี มีอารมณ์ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง มีอารมณ์ขัน ไม่ถือตัว ชมคนเป็น สุภาพ นอบน้อม และถ่อมหน้าใจ เป็นต้น

เมธี บิลันธานนท์ ได้สรุปลักษณะที่ผู้นำจะต้อง เรียนรู้ ฝึกฝน และปรับปรุงตนไว้ 5 ประการ คือ

1. สมรรถวิสัย (Capacity) หมายถึง เข้าใจปัญหาความระงังระไว ความสามารถในการใช้คำพูด และการตัดสินใจ
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความไว้วางใจ ได้ ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายามความรุดหน้าความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะทำงานด้วยความดีเลิศ
3. ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึง เป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีน้ำใจเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าน้ำใจเป็นนักกีฬาอันเป็นแนวทาง ในการทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน
4. ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง งาน ด้านกิจกรรมต่าง ๆ ความสามารถในการสังคัมการร่วมมือ และการประสานงาน การปรับตนให้มีอารมณ์มั่นคง และมีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) หมายถึง เศรษฐกิจ สังคัมและความนิยม⁷⁸

ผลการวิจัยของ Stogdill อ้างใน กสานต์ วนิชชานนท์ ได้กำหนดลักษณะ ผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้านคือ

1. ร่างกายต้องแข็งแรง สง่างาม
2. ภูมิหลังการศึกษา ฐานะทางสังคัมดี
3. สติปัญญา ฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย
4. บุคลิกภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นตนเอง
5. การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน
6. ลักษณะทางสังคัม มีเกียรติ สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคัมโดยไม่เคอะเขิน⁷⁹

Chester I. Barnard ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะ 5 ประการดังนี้

1. สดชื่น และอดทน คือมีความรื่นเริงเบิกบานทำงานด้วยความสุข และอดทนในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจรวดเร็ว ไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายคือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำต้องมีคุณสมบัติขั้นสูง
4. มีความรับผิดชอบสูง คือต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิไม่ท้อใจและจำเป็นต้องมานะเพื่อทำงานนั้นสำเร็จให้จงได้
5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือสามารถรับรู้ได้เร็ว ตลอดจนนี้มีความรู้และมีความรู้ดีถ้าผู้นำขาดคุณสมบัติขั้นนี้แล้ว เป็นการยากที่จะบังคับบัญชาใครได้ เพราะคงจะไม่มีใครยินดี หรือยินยอมอยู่ใต้บังคับบัญชาของคนใด^{๑๐}

ปฏิญญา สาร ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีของสังคมไทยไว้ดังนี้

1. มีชีวิตชีวา และทากาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู และให้รางวัล
6. มีความฉลาด และมีไหวพริบ
7. มีพรทมิทาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และเวลายัน

เหมาะสม

8. ทนแค้น ไม่ท้อเบา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
9. ยุติธรรม
10. ซื่อสัตย์ และสุจริตใจ
11. ตรงต่อเวลา
12. ขยัน และอุทิศเวลาให้แก่งาน
13. กล้ารับผิดชอบ
14. มีความจริงใจในการพูด และการกระทำทุกชนิด
15. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
16. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
17. รู้จักเลือกใช้คน
18. มีความอดทน เข้มแข็งต่ออุปสรรคที่ขัดแย้งหรือคำพูดที่ไม่เป็นมิตรทุกชนิด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

19. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
20. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือน เมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
21. มักอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ และรู้วิธีปฏิบัติงาน โดย

เหมาะสม

22. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
23. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนได้ทุกชั้น
24. ชมคนเป็น และขยันชม
25. ไม่ดุด่าหรือ เล่นงานผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น
26. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ตัวว่าถูกบีบบังคับ
27. ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของ โครงการใหม่ ๆ เสมอ
28. ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย
29. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
30. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย
31. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่ได้รับงานไปปฏิบัติ
32. ละเว้นการประหัตพิชั้ว ซึ่งจะก่อให้เกิดความรังเกียจ ตามสภาพของ

วัฒนธรรมไทย

33. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นหนา
34. รู้จักถนอมน้ำใจคน
35. รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนเสมอ
36. อ่อน ๆ ^๑

จากการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำอาจจะสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำนับว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าคุณลักษณะของผู้นำจะเป็นดวงประทีปของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ลักษณะของผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำ และการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้ ดังนั้น ลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์หรือผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ เช่น มีไหวพริบและวิจารณญาณที่ดี (Intelligence and Judgement) มีอารมณ์คงเส้นคงวา (Emotional Stability) มีความยุติธรรม (Fairness) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) มีอารมณ์ขัน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่น มีความเด็ดขาด เป็นผู้มีความเชื่อมั่นศรัทธาในความสำเร็จของการทำงาน มีร่างกายแข็งแรงสง่างาม มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีฐานะทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังคมและมีความเชื่อมั่นตนเองสูง ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานนั้นย่อมจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ ถ้าสถานศึกษาหรือหน่วยงานใด มีผู้นำที่มีคุณลักษณะไม่ดีแล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธา ขาดความนับถือและไม่เป็นที่เกรงขามของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจต่อบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร จึงทำให้เกิดขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการสาขาต่าง ได้ให้ความเห็นว่า การศึกษาเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ จึงได้ศึกษาการเป็นผู้นำด้วยวิธีการทางจิตวิทยา วิธีการทางสังคมวิทยาและวิธีการทางพฤติกรรม จึงอาจจะสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำนั้น ไม่มีทฤษฎีใด ได้กำหนดไว้แน่นอน โดยทั่วไปแล้วนักวิชาการมักจะแบ่งแบบภาวะผู้นำไว้หลายแบบ เช่น แบ่งจากพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา แบ่งจากการพิจารณาการได้มาของอำนาจ แบ่งโดยดูจากวิธีการใช้อำนาจและแบ่ง โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร บุคคล สภาพการณ์ และพฤติกรรมที่มีต่อกัน โดยมีลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) และลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) เป็นองค์ประกอบรวมด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงได้มีนักวิชาการ และผู้รู้ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน คือ

สุเมธ เดียวอิสเรศ ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตัวเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต วินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ โดยรวบอำนาจไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยสั่งการในปัญหาใด ๆ ชอบออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ผู้นำลักษณะนี้จะ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติเสร็จในตัว ดำเนินงานโดยใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทาง ด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ลักษณะ การบริหารงานของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะมีดังนี้

1. นิยมใช้อำนาจหน้าที่เกือบตลอดเวลาทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น
2. การตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่านี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ
3. การวินิจฉัยสั่งการและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ตนเพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง
4. ทำตนเองเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่อต้องการควบคุมให้ลูกน้องจำต้องเข้าหาเสมอ เพื่อขอทราบข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน
5. การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะสั่งลงมาจากเบื้องบน ไม่ค่อยฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นหรือฟังบ้างก็เป็นแต่วิธีการ การวินิจฉัยสั่งการมักยึดความเห็นของตนเองเป็นใหญ่การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทิศทางเดียวจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
6. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงาน และมักจะเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำ ไม่นิยมใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน
7. ผู้ช่วยของผู้นำแบบนี้ มีหน้าที่ช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น ไม่มีโอกาสร่วมตัดสินใจทั้งสิ้น
8. ระบบงานมักซับซ้อนยืดเยื้อ ทำให้งานล่าช้า
9. นิยมให้ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบและทำให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการปฏิบัติเฉียบพลันไปเลย ๆ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่กระจายอำนาจในการบริหารงานการตัดสินใจหรือการดำเนินงานถือเอาการปรึกษาหารือเป็นที่ตั้งถืออำนาจของกลุ่มเหนือตนเอง เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลการบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน โดยสรุปผู้นำแบบประชาธิปไตยจะบริหารงานตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนร่วม
2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่
3. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสงวนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน

6. ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free - Rein Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ร่วมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ ในการวินิจฉัยสั่งการก็เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้นำคอยแต่ผ่านเรื่องให้เท่านั้น การบริหารงานโดยทั่วไปขององค์การที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม มีลักษณะดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานระบบ การจัดงานจัดตามใจชอบ ไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก
2. ไม่มีหลักการควบคุมดูแลและไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับควบคุมงานว่าใครควรปฏิบัติงานและงานได้ผลหรือไม่
3. หัวหน้ามักไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวใครทำอะไรก็ได้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็นซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น
5. ขาดความริเริ่มต่อการทำงาน ไม่มีการประเมินผลงานหรือหาทางแก้ไขงานแต่อย่างใด⁸²

นพพงศ์ บุญจิตราตุลย์ ได้เสนอแนะแบบของผู้นำโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจ แบ่งออกได้ 3 ประการคือ

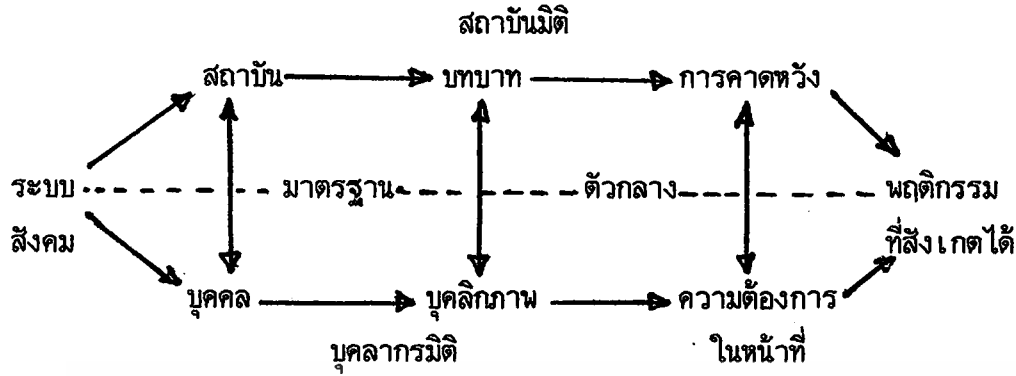
1. Legal Leader เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมายเป็นตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ
2. Charismatic Leader ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. Symbolic Leader ผู้นำประเภท เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอดทูนให้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศและผู้นำนี้ก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วยผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจมาก^{๑๑}

แบบของผู้นำตามแนวคิดของ Getzels และ Guba เป็นแบบของผู้นำที่เกิดจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ของ Getzels และ Guba คือ

การจัดระบบการบริหารในรูปของพฤติกรรมทางสังคม และในรูปของพฤติกรรมของมนุษย์ โดยใช้หลักการจิตวิทยาทางสังคมเป็นหลักสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นผู้ที่จะต้องมีความหมายและรวมอยู่กับสังคมซึ่งในสังคมนั้นย่อมมีกฎเกณฑ์ และการคาดหวังของสังคมต่อมวลหมู่สมาชิกของสังคมนั้นย่อมแสดงออกมาตามลักษณะที่สังคมนั้น ต้องการทำให้เกิดการขัดแย้งกัน เพราะมนุษย์เป็นผู้ที่ต้องการความเป็นอิสระและมีการคิดหวังที่จะขัดแย้งอยู่กับสังคมอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม นักบริหารปัจจุบันก็ได้ยึดถือหลักการและทฤษฎีการบริหารของ Getzels และ Guba อยู่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการบริหารในสถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และสำนักงานต่างๆ Getzels และ Guba ได้แบ่งการบริหารในสังคมออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และฝ่ายบุคคล (Idiographic Dimension) ทั้งสองฝ่ายมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ทางด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วยตัวที่เรียกว่าสถาบัน (Institution) ซึ่งแต่ละสถาบันก็ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเองออกมาตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น ซึ่งสถาบันที่มีลักษณะหรือประเภทที่ไม่เหมือนกันก็ย่อมกำหนดบทบาทของตนแตกต่างกันออกไป และแต่ละสถาบันก็ต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันได้คาดหวัง ของตนเอง ตามแต่ปรัชญาและความมุ่งหมายของแต่ละสถาบันเป็นต้น ส่วนอีกด้านหนึ่งได้แก่ทางด้านบุคคลากรมิติซึ่งประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลแต่ละบุคคล ที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพ ที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันออกไปทั้งสองประการนี้ระบบสังคมเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงต่อการบริหารงานเป็นอันมาก ถ้าหากว่าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดีก็หมายความว่า การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสัง เกตพฤติกรรมได้



ภาพประกอบที่ 5

แสดงมิติของการบริหาร โดยอิทธิพลของระบบสังคมของ Getzels และ Guba

ในการบริหารงานตามทฤษฎีบริหารของ Getzels และ Guba จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง สถาบันมิติและบุคลากรมิติได้ จึงต้องอาศัยมาตรฐานและตัวกลางต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสองมิติดังกล่าว มาตรฐานและตัวกลางดังกล่าวไม่ใช่เป็นสิ่งที่เหมือนกันทุก ๆ องค์การแต่ละองค์การต่าง ๆ ก็มีมาตรฐานและตัวกลางเป็นของตนเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของสังคม และพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งมีอิทธิพลเหนือการควบคุมขององค์การ เช่น กรณีข้อขัดแย้งกันระหว่างครู โรงเรียนราษฎร์กับ เจ้าของ โรงเรียนในเรื่องของการเพิ่มค่าจ้างแรงงานจนเกิดการนัดหยุดงานใหญ่โต เพราะทางสถาบันมิติก็มีความเชื่อว่าครูเหล่านั้นเป็นครูที่ก่อความวุ่นวายให้กับทางสถาบัน เป็นครูที่มีคุณภาพทั้งทางด้านการสอนและการปฏิบัติงานต่ำ จึงไม่ประสงค์ที่จะจ้างไว้เพื่อให้อสอนในโรงเรียนของตน เหตุการณ์เช่นนี้ จึงทำให้ครูเกิดการขัดแย้งกับเจ้าของ โรงเรียนการนัดหยุดงานในครั้งนี้เป็นการขัดแย้ง ในลักษณะของการไม่ยอมรับมาตรฐานของสถาบันมิติและเป็นการขัดแย้ง ในลักษณะของบทบาททางความต้องการตำแหน่ง เพื่อส่วนตัว (เพราะตนเองได้ประโยชน์และเสียประโยชน์) หากการขัดแย้งนี้เกิดในรูปของระบบงานที่มีอุปสรรคหรือปัญหาในสถาบันแล้วหรืออีกนัยหนึ่งหมายความว่าสถาบันของบุคคลมิติได้ใช้วิจาร์ณญาณเห็นว่ากาปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของสถาบัน มิติมีข้อบกพร่อง ในลักษณะของความยุ่งเหยิงในระบบงานหรือความไม่แจ่มชัดของระบบงานที่สถาบันมิติได้กำหนดให้สถาบันมิติก็อาจจะต้องตามมาตรฐานหรือตัวกลางหรือทฤษฎีต่าง ๆ มาจัดการแก้ไข เพื่อขจัดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็อาจจะทำให้การขัดแย้งนั้นหมดไปได้^{๕4}

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากทฤษฎีการบริหารของ Getzets และ Guba จึงได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style)

ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิต้มากกว่าบุคคลมิตี เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลักผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบ ข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่ สถาบันกำหนด

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style)

เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจโดย พิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไปไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึง ความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีกับ บุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญ ของครูผู้ร่วมงานพยายามใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และ พยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ประโยชน์ (Transactional Leadership Style) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคล

ทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่ง เป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการ บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย^{๑๕}

กล่าวโดยสรุปว่า ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักต่างกัน มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักถือ หลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำ แบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมที่ดีส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการแบบหลักผสมผสานกัน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมยศ นาวิการ ได้เสนอผลงานของ Trannenbaum และ Schmidt ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ และได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

1. แบบผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ
2. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจ หรือการสั่งการของเขาก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบไปปฏิบัติ
3. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจ
4. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ
5. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอมหรือยินดีเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจสั่งการได้
6. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหาและขอบเขตหรือข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ
7. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้^{๕๐}

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะของผู้นำของนักการศึกษาหลายท่าน โดยได้ใช้ทฤษฎีของนักศึกษามาใช้ในการวิจัยภาวะผู้นำ เช่น ทฤษฎีของ Getzels, Guba, Halpin, Hemphill และ Griffiths ทำให้ปรากฏผลการวิจัยดังต่อไปนี้

กसानต์ วมิชชานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยได้ศึกษา พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำเป็นแบบประสานประโยชน์เป็นหลักมากกว่าแบบยึดสถาบันมิติ และยึดสถาบันบุคคลเป็นหลัก โดยได้พิจารณารายละเอียดแต่ละภาวะผู้นำดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างประชากร ปรากฏว่า ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย

1.2 แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับน้อยแต่เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มตัวอย่างประชากร ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย

1.3 แบบผู้นำที่ยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลักความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวมปรากฏว่า อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มตัวอย่างประชากรปรากฏว่าทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับมาก

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เกี่ยวกับแบบภาวะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 แบบ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 แบบ⁸⁷

ภิญญพร วัฒนเจริญ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร" โดยผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของ Griffiths ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากรซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติดีมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าปฏิบัติดีมากแต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างความสามัคคีผูกมิตรไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก^{๘๘}

ทัศนาศาสตร์ ซึ่งได้ทำการวิจัย "เรื่องการวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง แตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยส่วนรวมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและ อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยส่วนรวมและด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา ไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01^{๘๙}

ธีระชัย ปุณณโชติ และคณะได้ทำการวิจัย เรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" ผลการวิจัย พบว่า

1. ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยเรายังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ต่างมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

3. ในการเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาปรากฏว่า ผู้บริหารให้คะแนนตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้คะแนน ทั้งพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็นเกือบทุกด้าน

4. ทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่ในขณะนี้

5. ร้อยละ 75 ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศ ให้ความสำคัญทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านกิจสัมพันธ์เท่ากัน⁹⁰

วิจิตร ธีรกุล ได้ศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ และวุฒิของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

1. ครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากเป็นชาย อายุระหว่าง 35-44 ปี ครูใหญ่ที่ได้รับการแต่งตั้ง จะมีวุฒิปริญญาตรี วิชาเอกการศึกษาและอักษรศาสตร์ เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา และการนิเทศการศึกษา และส่วนใหญ่แล้วมีประสบการณ์ การสอนในโรงเรียนมัธยมมาก่อน

2. คณะครูมีความเห็นว่า ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธภาพมากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งงานมากกว่าครูใหญ่ชาย

3. การได้เตรียมฝึกฝนการเป็นผู้บริหารมีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง และมีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า

4. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสายอื่น และครูใหญ่ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ในสาขาการบริหารและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

5. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-9 ปี มีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้าน (มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธภาพ) ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์สูงกว่านี้

6. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ในด้านนี้มาก่อน⁹¹

Fiedler ได้ศึกษาพบว่า "ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานจะมีลักษณะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่ดีทั้งนั้น แต่ความสำคัญจะอยู่ตรงที่ว่าลักษณะผู้นำแต่ละแบบ ได้ถูกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ เงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่"^{๑๒}

Worthington ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วยศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ ความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนก ไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุ่งงาน แต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์มีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น^{๑๓}

การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำหลายรูปแบบในลักษณะต่าง ๆ จะเป็นเครื่องมือชั้นนำทางให้ผู้บริหารมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำหลายรูปแบบ และทำให้สามารถมองเห็นลักษณะการดำเนินงานภายในองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในอันที่จะนำเอาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและได้มาซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง การมีลักษณะเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันจะนำมา ซึ่งผลสำเร็จในการบริหารงานลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพื่อนำเอาไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่และบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การได้

บทสรุป

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านความหมายของภาวะผู้นำบทบาท และหน้าที่ของ ภาวะผู้นำคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ แบบภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วจะ พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญมาก การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ การผลิตกำลังคนของสถานศึกษาอาชีวศึกษา เพื่อให้สอดคล้องตามความต้องการและเพียงพอกับความต้องการของตลาดแรงงานนับว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้มีความฉลาดมีไหวพริบมองการณ์ไกลเป็นนักพัฒนาศึกษาวิจัยและสนใจงานวิจัยต่าง ๆ และมีความอ่อนไหวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะเป็นนักบริหาร (Executive) ผู้นำจะต้องจัดทำแผนภูมิการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ให้ชัดเจนและมีระบบ จะต้องเป็นผู้ประสานงาน ประสานคนประสานประโยชน์ ช่วยเหลือดูแล ผู้ร่วมงานให้ดำเนินไปด้วยดี จะต้องเป็นผู้ควบคุมนโยบาย กำหนดนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา หรือหน่วยงานผู้บริหารจะต้องติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์โดยครบถ้วน และถูกต้อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรภาพ และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (Panner) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นนักวางแผนที่ดี และควบคุมติดตามให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คิดการณ์ไกล คาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า ค้นหาจุดอ่อนจุดแข็งของสถานศึกษาแล้วปรับปรุงสนับสนุนให้ดียิ่งขึ้นศึกษาวิจัย และสนใจงานวิจัยต่าง ๆ

3: ผู้นำในฐานะผู้มีความรู้ความชำนาญ เกี่ยวกับการเรียนการสอน (Director of Instruction) คือจะต้องเป็นผู้ช่วยการเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ปรัชญาการจัดการศึกษา โครงสร้างของหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การทำแผนการสอน การนิเทศการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน ตลอดจนสามารถนำเอาการเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการกำลังคนในตลาดแรงงานอยู่เสมอ

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนผู้นำสถานศึกษาจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และวางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อผลิตกำลังคนให้มีคุณภาพมีทักษะมีคุณธรรมและมีบุคลิกภาพที่ดี เน้นที่ความต้องการของตลาดแรงงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อให้คำปรึกษาชี้แนะกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งาน อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก งานบริหารความสัมพันธ์ ชุมชน และงานงบประมาณ และธุรการ

6. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำปรึกษาและให้โทษกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา คือ มีอำนาจให้คำปรึกษาและให้โทษได้ เช่น การขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การมอบหมายงาน การว่ากล่าวตักเตือน และการให้พ้นจากงาน

7. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง จะต้องประพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ต้องสร้างให้เพื่อนร่วมงานยกย่องนับถือ และยอมรับ จะเป็นผลดีกับการปฏิบัติงาน และการบริหารงาน

8. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการอยู่ร่วมกัน ให้กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่ม หรือเพื่อนร่วมงานยกย่องว่าเป็นคนดีไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นภัยต่อกลุ่ม และสมาชิกของกลุ่มโดยเด็ดขาด อำนาจบทบาทหน้าที่ที่อยู่เหนือจิตใจของคนในกลุ่ม เช่น พระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

9. ผู้นำในฐานะบิดา ผู้มีความกรุณา มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีบุคลิกลักษณะเป็นบิดาของผู้ร่วมงาน เป็นที่พึ่งพาทางจิตใจของเพื่อนร่วมงาน จะดำเนินดีเตียน ดุด่าใคร ๆ ทุกคนทราบและมีความรู้สึกว่าดุด่า ด้วยความหวังดีเสมอ

10. ผู้นำในฐานะไม่ปฏิเสธความรับผิดชอบแทนเมื่อเกิดมีความเสียหายผิดพลาดเกิดขึ้นตนเองจะเป็นผู้รับผิดชอบและถูกลงโทษแทนเพื่อนร่วมงาน

11. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูด และนักคิดที่เพื่อนร่วมงานยอมรับให้การยกย่องและนับถือ สามารถสร้างความเชื่อความศรัทธา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และปรัชญาของกลุ่ม และเพื่อนร่วมงานได้

12. ผู้นำในฐานะผู้ประสานประโยชน์ ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ประสานประโยชน์ของกลุ่ม ของเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของบุคคลากรขององค์การ

13. ผู้นำในฐานะผู้แทนของกลุ่มติดต่อกับภายนอก และควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้แทนกลุ่มหรือองค์การติดต่อกับบุคคลภายนอก และควบคุมดูแลความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานดูแลเรื่องต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม เป็นต้น

ท้ายที่สุดนี้อาจจะสรุปได้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การหรือในสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารถ้าเราพิจารณาจากสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งแล้วผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนที่จะสร้างเงื่อนไข หรือกำหนดบทบาทให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระหว่างผู้ร่วมงานและระหว่างกลุ่มได้ ในขณะที่เดียวกันแบบภาวะของผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ หรือผู้บริหารก็จะเป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนในการลดปัญหาความขัดแย้งหรือขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากสถานศึกษาอาชีวศึกษา เอกชนได้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกัน ฉะนั้นการแก้ปัญหาการขัดแย้ง ไม่มีกฎเกณฑ์อะไร ไม่มีทฤษฎีอะไรที่กำหนดไว้ว่าถ้าเกิดการขัดแย้งแบบนี้ แบบนั้นต้องใช้ทฤษฎีนั้นทฤษฎีนี้ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา เป้าหมายบทบาทหน้าที่และภาวะของผู้นำแบบของผู้นำผู้นำที่ฉลาด มีประสบการณ์ มีความรอบรู้ มีความยุติธรรม มีความสามารถในการจูงใจคนมีขีดความสามารถในการตัดสินใจสูง ซื่อสัตย์สุจริต หนักแน่น ไม่ท้อแท้ สามารถวิเคราะห์เหตุและผลได้ดีรู้จักใช้อำนาจให้เหมาะสม ปฏิบัติตามข้อบังคับโดยเคร่งครัดตลอดจนความสามารถในการกำหนดบทบาทและภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ก็จะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ลดระดับลงได้ หรือขจัดความขัดแย้งให้หมดไปจากสถานศึกษา เอกชนอาชีวศึกษาได้

เชิงอรรถ

- ¹ กิติมา ปรีดีติลล, ทฤษฎีการบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : หจก.ธนาคารพิมพ์, 2529), หน้า 294.
- ² อนงทิพย์ วลีเนท์, "ความขัดแย้งภายในองค์การ," วารสารรวมคำแหง, ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (กุมภาพันธ์ 2526), หน้า 85.
- ³ สนั่น แก้วปู้วัด, "จะทำอย่างไรดีกับปัญหาความขัดแย้ง," วารสารการศึกษา กรุงเทพมหานคร, ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 (มกราคม 2525), หน้า 5-6.
- ⁴ อรุณ รักรธรรม, พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์การ (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2531), หน้า 3.
- ⁵ สนั่น แก้วปู้วัด, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 5.
- ⁶ ทิศนา แชมณี, "การแก้ความขัดแย้ง," ประมวลบทความทางการบริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย (กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์ 2522), หน้า 34.
- ⁷ อรุณ รักรธรรม, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 4.
- ⁸ เจริญ โคนสีอำนวย, "วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530, หน้า 13.
- ⁹ อนงทิพย์ วลีเนท์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 86.
- ¹⁰ พงศา งามละเมียด, "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครูและนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518, หน้า 6.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ¹¹ ชลอ ธรรมศิริ, "การจัดการกับความขัดแย้ง," วารสารประชาชน, ปีที่ 12 ฉบับที่ 3 (กุมภาพันธ์ 2518), หน้า 16.
- ¹² ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญทัศน์, 2522), หน้า 115-116.
- ¹³ ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์, "ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครพนม," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524, หน้า 16.
- ¹⁴ พัชนี วรภิน, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูจันทระเกษม, 2522), หน้า 32.
- ¹⁵ W. H. Schmidt, et.al., Management of Conflict (Cal : Inc., 1974), pp. 6-8.
- ¹⁶ พันัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2524), หน้า 231.
- ¹⁷ วิจิตร วรุตบางกูร, ศิลปศาสตร์หน้ารู้สำหรับผู้นำ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525), หน้า 173.
- ¹⁸ สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 284.
- ¹⁹ บุญช่วย ศิริเกษ, "ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความขัดแย้งในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525, หน้า 21.
- ²⁰ เจริญ โคนสีอานวย, สิ่งที่ได้อ่างมาแล้ว, หน้า 14.

- ²¹ Stephen P. Robbins, Managing Organizational Conflict (Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1974), p. 14.
- ²² กิติมา ปริัติติติก, สิ่งที่ได้อ่างมาแล้ว, หน้า 296-298.
- ²³ เมธี บิลันธนานนท์, "ยุทธวิธีในการแก้ความขัดแย้ง," มิตรครู, ปีที่ 26 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2527), หน้า 42-43.
- ²⁴ อรุณ วัชรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่การบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524), หน้า 184-185.
- ²⁵ สมปราษฎ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดองค์การ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 117.
- ²⁶ อุษา ชัชวาลย์, "การทำงานในสถานที่ไม่พึงพอใจ," วารสารการบริหาร, ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (เมษายน 2514), หน้า 46-49.
- ²⁷ ชาญชัย อาจินสมาจาร, "ผู้บริหารจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงและกำจัดความขัดแย้งได้อย่างไร," มิตรครู, ปีที่ 27 ฉบับที่ 4 (กุมภาพันธ์ 2528), หน้า 20-21.
- ²⁸ สนั่น แก้วปู้วัด, สิ่งที่ได้อ่างมาแล้ว, หน้า 5-6.
- ²⁹ ชัยทวี เสนะวงศ์, "การบริหารข้อขัดแย้ง," ผู้จัดการ, ปีที่ 2 ฉบับที่ 23 (กรกฎาคม 2528), หน้า 123-124.
- ³⁰ ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์, พฤติกรรมบุคคลในองค์การ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 125-126.
- ³¹ Jame G. March and Herbert A. Simon, Organizational Behavior (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1958), p. 112.

³² Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change," Reading in Social : Psychology in Maecoby, (New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1958), p. 60.

³³ อณรงค์ทิพย์ วสันนท์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 87-88.

³⁴ อรุณ วัชรธรรม, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร เอกสารประกอบการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 64 คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (มีนาคม 2527), หน้า 7-8.

³⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 14.

³⁶ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษามัยใหม่ (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530), หน้า 363.

³⁷ อรุณ วัชรธรรม, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 8-9.

³⁸ กิติมา ปรีดีติลภ, "ความขัดแย้งกับประสิทธิภาพของงาน," วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (มิถุนายน-ธันวาคม 2520), หน้า 42.

³⁹ สมยศ นาวิการ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : ไทศาลศิลป์การพิมพ์, 2524), หน้า 248-318.

⁴⁰ อรุณ วัชรธรรม, การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 100-101.

⁴¹ Rensis Likert and Jane Likert, New Way of Managing Conflict (New York : McGraw-Hill Book Company, 1974), pp. 63-64.

⁴² Richard A. Johnson, อ้างในอรุณ วัชรธรรม, การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 101.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ⁴³ สมยศ นาวิการ และผลดี รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520), หน้า 121.
- ⁴⁴ เดโช สวานานนท์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2518), หน้า 108.
- ⁴⁵ ประสาน มาลากุล ณ อยุธยา, จิตวิทยาทั่วไป (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2516), หน้า 119-121.
- ⁴⁶ อรุณ รักรธรรม, "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ," รัฐศาสตร์สาร, ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (พฤศจิกายน 2521), หน้า 40-69.
- ⁴⁷ Samuel D. Deep, Human Relations in Management (New York : Glencoe Publishing Co., 1979), p. 212.
- ⁴⁸ วิจิตร วรุตบางกูร, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 173-180.
- ⁴⁹ อรุณ รักรธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่กับการบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 173-180.
- ⁵⁰ อรุณ รักรธรรม, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 259-264.
- ⁵¹ S.P. Robbins, Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Conflict (New Jersey : Prentice-Hall, 1974), pp. 12-13.
- ⁵² วัฒนา สุตรสุวรรณ, ลับ - เจาะผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา (กรุงเทพฯ : การพิมพ์พระนคร, 2519), หน้า 557.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

⁵³ Thomas Clayton, Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument (New York : Tuxedo Xicom Inc., 1974), pp. 11-13.

⁵⁴ ถวัลย์ วรเทพคุณิพงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์, "การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน," เทศาภิบาล, ปีที่ 77 ฉบับที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2525), หน้า 26-28.

⁵⁵ T.L. Rubble and K.W. Thomas, "Support of To Do Conflict Behavior," Organizational Behavior and Human Performance (New York : Academic Press, Inc., 1976), pp. 143-145.

⁵⁶ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529), หน้า 257-258.

⁵⁷ พงศา งามละเมียด สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 12.

⁵⁸ วาณี คัดละเอียด "ความขัดแย้งของบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520, หน้า 85-88,

⁵⁹ เจริญ โคนสีอำนวย, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 113.

⁶⁰ Pritchard Betty, "The Relationship Between Management Experience and Conflict Management Style of Men and of Women in Community College Administration," Dersertation Abstracts International. Vol. 46 No. 09 (March 1986), p. 2810-A.

⁶¹ Ray Allen Whitloke, "A Comparative Study of Conflict Mangement Style Used by Women in The Middle Management in The Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No. 06 (July 1984), p. 2974-A.

⁶² Doanya Nedyne Bradley, "A Comparative Study of the Conflict Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No. 01 (July 1984), p. 66-A.

⁶³ Maria Revilla Vincenne, "Conflict Management Style of Men and Women Administrators in Higher Education," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No. 06 (December 1984), p. 1601-A.

⁶⁴ Hilda Lynn Erickson, "Female Republic Administrators and Conflict Management," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No. 05 (November, 1984), p. 1251- A.

⁶⁵ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Free Press Co, Inc., 1974), p. 13.

⁶⁶ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : เอส เอ็ม เอ็ม จำกัด, 2525), หน้า 95.

⁶⁷ เมธี บิลันธานนท์, ภาวะผู้นำกับสวัสดิศึกษา (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2528), หน้า 3.

⁶⁸ Theodore J. Jenson and D.L. Clark, Education Administration. (The Center of Applied Research Education, Inc., 1967), p. 417.

⁶⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 285.

⁷⁰ ภิญโญ สาร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ศ.ส. การพิมพ์, 2523), หน้า 344-345.

- ⁷¹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 5.
- ⁷² สุเมธ เดียววิศเรศ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527), หน้า 50.
- ⁷³ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 219.
- ⁷⁴ ภิญโญ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 155-189.
- ⁷⁵ นพพงศ์ บุญจิตราดุลย์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 95-96.
- ⁷⁶ เมธี บิลันธานนท์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 5.
- ⁷⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 6-7.
- ⁷⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 13.
- ⁷⁹ กสานต์ วนิชชานนท์, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ กรุงเทพมหานคร," วิทยานินทร์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า 18.
- ⁸⁰ Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge Mass : Harvard University Press, 1926), pp. 92-102.
- ⁸¹ ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 164-167.
- ⁸² สุเมธ เดียววิศเรศ, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 60-62.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ⁸³ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 96-97.
- ⁸⁴ เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีบริหาร (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530), หน้า 26-28.
- ⁸⁵ สุเมธ เตียววิศเรศ, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 66-67.
- ⁸⁶ สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523), หน้า 173.
- ⁸⁷ กสานต์ วิเศษชานนท์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า จ.
- ⁸⁸ ภัฏญพร วัฒนเจริญ "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525, หน้า จ-ฉ.
- ⁸⁹ ทศนา แสงศักดิ์ "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522, หน้า 112-113.
- ⁹⁰ ศิระชัย ปุรณโชติ และคณะ, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา," วารสารครูวิทัศน์, ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2521), หน้า 14-15.
- ⁹¹ Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok as Related to Sex, Age, Experience and Qualification", Doctor's Thesis, (Brigham Young University, 1970), pp. 63-64.
- ⁹² Fred E. Fiedler, "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," in R. Tayiusi, L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior. (California : Stanford, 1958), pp. 243-257.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

⁹³ Worthington, "The Leadership Behavior of the Secondary School Principals as Perceived by the Principle and Others Significant Educational Leaders," Dissertation Abstracts International. Vol. 36, No. 03 (September, 1975), pp. 81-82-A.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนด ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้ คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนในการสร้าง เครื่องมือวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัยอภิปรายผล และเสนอแนะ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 96 โรงเรียน มีจำนวนผู้บริหาร 96 คน และครูจำนวน 4164 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยประชากร 2 กลุ่มคือ

1. จำนวนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้โรงเรียนที่มีจำนวนครูตั้งแต่ 10 คน ขึ้นไป มีจำนวน 92 โรงเรียน ได้จำนวนผู้บริหาร คือ ผู้รับใบอนุญาตและมีผู้กำกับทบทวนในการบริหาร โรงเรียนมากที่สุดจำนวน 92 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2. จำนวนครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 92 โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนที่มีจำนวนครู ตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป การสร้างกลุ่มตัวอย่างกระทำโดยวิธีการเรียงลำดับจำนวนครูในโรงเรียน ตามจำนวนครูที่โรงเรียนได้แจ้งบรรจุไว้กับกองทะเบียนและสถิติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นด้วยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โรงเรียนละ 5 คน ได้จำนวนครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนโรงเรียน 92 โรงเรียนเท่ากับ 460 คน (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู
92	92	460

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามจำนวน 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา 5 แบบ คือ การบิบบังคับ การเผชิญหน้า การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงจาก เครื่องมือการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Howat และ London¹ เมื่อปี ค.ศ. 1980 และผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของ Thomas และ Kilman เรียกว่า Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument² เป็นบางข้อลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ ได้แก่

- | | |
|--------------------|-------|
| 1. การบิบบังคับ | 9 ข้อ |
| 2. การเผชิญหน้า | 9 ข้อ |
| 3. การหลีกเลี่ยง | 9 ข้อ |
| 4. การประนีประนอม | 9 ข้อ |
| 5. การทำให้ราบรื่น | 9 ข้อ |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา ดังนี้

1. หมายถึง ผู้บริหาร ไม่ได้ปฏิบัติเลย
2. หมายถึง ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติ น้อยที่สุด
3. หมายถึง ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติ น้อย
4. หมายถึง ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติ มาก
5. หมายถึง ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติ มากที่สุด

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำหน้าที่เป็นครู หน้าที่ตำแหน่ง ในปัจจุบันและขนาดของโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นลักษณะของแบบสอบถามเลือกตอบ (Multiple Choice) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาตามทฤษฎีการบริหารของ Jacob W. Getzels และ Egon G. Guba ซึ่งทำให้เกิดภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) และผู้นำแบบประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ ได้แก่

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก 15 ข้อ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก 15 ข้อ
3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก 15 ข้อ

โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา ดังนี้

1. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ไม่ได้ปฏิบัติเลย
2. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติ น้อยที่สุด
3. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติ น้อย
4. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติ มาก
5. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติ มากที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้จัดสร้างขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ถอดความจากแบบสอบถามยุทธวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของ Howat และ London ที่พัฒนาขึ้น ในปี 1980 ร่วมกับของ Thomas - Kilman เป็นจำนวน 45 ข้อ ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำได้รวบรวมและปรับปรุงจากปริญญาทิพย์ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" ปี พ.ศ. 2529 ของ คุณ กสานต์ วิเศษานนท์ จำนวน 45 ข้อ

2. ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาตรวจสอบแก้ไข เพื่อความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

3. ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา นักจิตวิทยา นักวิจัย นักประเมินผลการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญทางพฤติกรรมศาสตร์ ได้ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 8 ท่าน คือ

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ภาควิชาครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3.2 ดร.จรัส นองมาก ผู้อำนวยการกองโรงเรียนสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

3.3 ดร.เซ็น แก้วยศ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

3.4 รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร ฉัตรศุภกุล ภาควิชาการแนะแนว และจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

3.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรียัน นนทศักดิ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ชลบุรี

3.6 รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ชลบุรี

3.7 ดร. ศิริพรรณ ชุ่มนุญ รักษาการหัวหน้าฝ่ายแผนงาน กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

3.8 ดร. สวัสดิ์ อุดมโกชน์ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. เสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำตรวจสอบและพิจารณาปรับปรุงแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นจำนวน 30 คน จากผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดนครปฐม สุพรรณบุรี ราชบุรี เพชรบุรี ปทุมธานี นนทบุรี สมุทรปราการ และจังหวัดชลบุรี

6. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบโดยวิธีหาลัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของ Cronbach³ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

α	คือ	ลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
n	คือ	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
S_i^2	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
S_t^2	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

ผู้วิจัยได้แยกหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งสองฉบับคือ

6.1 แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ได้ค่าลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.75 และเมื่อแยกออกเป็นแต่ละยุทธวิธีแล้ว จะได้ค่าลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นดังนี้

6.1.1 การบีบบังคับ (Forcing) ได้ค่าลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

6.1.2 การเผชิญหน้า (Confrontation) ได้ค่าลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73

6.1.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ได้ค่าลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.66

6.1.4 การประนีประนอม (Compromise) ได้ค่าลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77

6.1.5 การทำให้ราบรื่น (Smoothing) ได้ค่าลัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73

สรุปได้ว่าค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ และ ค่าความเชื่อมั่นเมื่อแยกหาแต่ละขุทวิธแล้ว อยู่ในระดับสูง

6.2 แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 และเมื่อแยกหาค่าความเชื่อมั่นแต่ละส่วนจะได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

6.2.1. แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89

6.2.2 แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic - Leadership Style) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

6.2.3 แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

สรุปได้ว่าค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามชุดที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรวมทั้งฉบับและเมื่อแยกหาค่าความเชื่อมั่นแต่ละส่วนแล้วอยู่ในระดับสูง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
2. ขอความอนุเคราะห์จากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งพร้อมด้วยหนังสือจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน และรับคืนด้วยตนเอง โดยกำหนดวันที่ผู้วิจัยจะมารับแบบสอบถามคืน
4. จัดรวบรวมแบบสอบถามที่รับคืนมา ตรวจสอบจำนวนและคัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกเพื่อหาค่าร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์ แบบสอบถามที่ส่งไปได้จัดแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร เป็นแบบสอบถามวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ส่งไปจำนวน 92 ชุด ได้รับคืน 90 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.65 ในจำนวนนี้ มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จำนวน 2 ชุด ซึ่งไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ส่งไปจำนวน 460 ชุด ได้รับคืน 440 ชุด ในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.95 และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ 40 ชุด ซึ่งไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับคืน จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งไป	รับคืน	แบบสอบถามที่สมบูรณ์	ร้อยละ
ผู้บริหาร	92	90	88	95.65
ครู	460	440	400	86.95
รวม	552	530	488	

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่ได้รับคืน
2. จัดข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหาร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ
3. วิเคราะห์วิธีแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารทั้ง 5 แบบ คือ การบีบบังคับ การเผชิญหน้า การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น โดยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยได้แปลผลข้อมูลดังนี้

ได้ปฏิบัติมากที่สุด	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่าง	4.50-5.00
ได้ปฏิบัติมาก	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่าง	3.50-4.49
ได้ปฏิบัติน้อย	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่าง	2.50-3.49
ได้ปฏิบัติน้อยที่สุด	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่าง	1.50-2.49
ไม่ได้ปฏิบัติเลย	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่าง	1.00-1.49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. วิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยได้แปลผลข้อมูลดังนี้

ได้ปฏิบัติมากที่สุด หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ระหว่าง	4.50-5.00
ได้ปฏิบัติมาก หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ระหว่าง	3.50-4.49
ได้ปฏิบัติน้อย หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ระหว่าง	2.50-3.49
ได้ปฏิบัติน้อยที่สุด หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ระหว่าง	1.50-2.49
ไม่ได้ปฏิบัติเลย หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ระหว่าง	1.00-1.49

5. สถิติที่ใช้ตรวจสอบสมมติฐานของการศึกษาวิจัย

5.1 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันตามเพศ วิเคราะห์โดย t-Test

5.2 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันตามอายุ วิเคราะห์ใช้ t-Test

5.3 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างตามระดับการศึกษา วิเคราะห์ใช้ F-Test แล้วทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ด้วยวิธี Tukey's HSD Test (Tukey's Honestly Significant Difference Test)

5.4 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันตามประสบการณ์ในตำแหน่ง วิเคราะห์ใช้ F-Test แล้วทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ด้วยวิธี Tukey's HSD Test

5.5 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์ใช้ค่า F-Test แล้วทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ด้วยวิธี Tukey's HSD Test

5.6 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Correlation Coefficient

5.7 การหาอำนาจการพยากรณ์หรือทำนาย ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) แล้วทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สหสัมพันธ์พหุคูณ⁴ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS⁺ (Statistical Package for the Social Sciences)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

¹ John D. Cook and Others. Experience of Work (London : Academic Press, Inc., 1981), pp. 253 - 255.

² Thomas Clayton, Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument (New York : Tuxedo Xicom Inc.,), pp. 11-13.

³ ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, หลักการวิจัยทางการศึกษา (กรุงเทพ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2531), หน้า 170 - 171.

⁴ กานดา พูนลาภทวี, สถิติเพื่อการวิจัย (กรุงเทพ : นิลกัลเซ็นเตอร์การพิมพ์, 2530), หน้า 420.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เสนอการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพ วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ (ดูตารางที่ 3)

ตารางที่ 3

สถานภาพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

สถานภาพของผู้บริหาร	ผู้บริหาร	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	61	69.32
1.2 หญิง	27	30.68
รวม	88	100.00
2. อายุ		
2.1 45 ปีลงมา	43	48.86
2.2 สูงกว่า 45 ปี	45	51.14
รวม	88	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพของผู้บริหาร	ผู้บริหาร	
	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	12.50
3.2 ปริญญาตรี	68	77.27
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	9	10.23
รวม	88	100.00
4. ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน		
4.1 ต่ำกว่า 10 ปี	29	32.95
4.2 10 ปี ถึง 15 ปี	17	19.32
4.3 สูงกว่า 15 ปี	42	47.73
รวม	88	100.00
5. ขนาดของโรงเรียน		
5.1 ขนาดเล็ก	31	35.23
5.2 ขนาดกลาง	35	39.77
5.2 ขนาดใหญ่	22	25.00
รวม	88	100.00

จากตารางที่ 3 ซึ่งเป็นการแสดงสถานภาพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีจำนวนผู้บริหาร เพศชาย 61 คนคิดเป็นร้อยละ 69.32 จำนวนผู้บริหารหญิง 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.68 อายุผู้บริหาร 45 ปีลงมา มีอยู่จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 48.86 และมีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป มีอยู่จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 51.14 ของผู้บริหาร ผู้บริหารมีระดับทางการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี 11 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คิดเป็นร้อยละ 12.50 ปริญญาตรี 68 คน คิดเป็นร้อยละ 77.27 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.23 ส่วนประสบการณ์ในตำแหน่งงานของผู้บริหารนั้น พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 32.92 มีประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ตั้งแต่ 10 ปี ถึง 15 ปี มีอยู่จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 19.32 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานสูงกว่า 15 ปี มีอยู่จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 47.73 ส่วนขนาดของโรงเรียนจากการวิจัยพบว่า ในจำนวนโรงเรียน 88 โรงเรียน มีโรงเรียนขนาดเล็ก 31 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 35.23 ขนาดกลาง 35 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 39.77 ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวน 22 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 25.00

1.2 การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 วิธี คือ การบิบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น วิเคราะห์ได้โดยใช้ค่า Mean และค่า S.D. แล้วนำเสนอเป็นรายชื่อ และแต่ละวิธีของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

ตารางที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการบิบบังคับ
ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
3.	ข้าพเจ้าจะบังคับให้ยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้าเอง	2.07	.94	ปฏิบัติน้อยที่สุด
8.	ข้าพเจ้ายืนกรานทางแก้เพียงทางเดียว	2.27	.98	ปฏิบัติน้อยที่สุด
13.	ข้าพเจ้าจะให้ทำตามวิธีของข้าพเจ้าเอง	2.69	.89	ปฏิบัติน้อย
18.	ข้าพเจ้าจะไม่ยอมให้ใครปฏิเสธหรือคัดค้าน	2.02	.88	ปฏิบัติน้อยที่สุด
23.	ข้าพเจ้าจะยึดเยี่ยวิธีแก้ของข้าพเจ้า	2.26	1.08	ปฏิบัติน้อยที่สุด
26.	ปกติแล้วข้าพเจ้าเป็นคนยึดมั่นที่จะให้เป็นไปตามความประสงค์ของข้าพเจ้า	2.68	1.03	ปฏิบัติน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
31.	ข้าพเจ้าพยายามให้ความคิดเห็นของข้าพเจ้า ได้รับชัยชนะ	2.64	1.02	ปฏิบัติน้อย
36.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของข้าพเจ้า ถูกต้อง	3.31	.88	ปฏิบัติน้อย
41.	ข้าพเจ้าพยายามทำในสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง โดย ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น	2.47	1.14	ปฏิบัติน้อยที่สุด

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ใช้ยุทธวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ ผู้บริหารได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด

ตารางที่ 5

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ด้วยวิธี
การเผชิญหน้า ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
1.	ข้าพเจ้านำเอาปัญหาออกมาเปิดเผยและ หาทางแก้ไข	3.81	.91	ปฏิบัติมาก
6.	ข้าพเจ้าจะเผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย	4.17	.71	ปฏิบัติมาก
11.	ข้าพเจ้าไม่ทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ปัญหาตก	4.27	.69	ปฏิบัติมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
16.	ข้าพเจ้าจะเผชิญกับความขัดแย้งอย่างตรง ๆ	3.85	.78	ปฏิบัติมาก
21.	ข้าพเจ้าจะแสดงจุดยืนของข้าพเจ้าเองอย่างชัดเจน	4.05	.73	ปฏิบัติมาก
27.	ข้าพเจ้าพยายามเน้นในสิ่งที่เราทั้งสองเห็น พ้องต้องกันมากกว่าที่จะพูดถึงสิ่งที่เราเห็น ไม่ตรงกัน	3.94	.68	ปฏิบัติมาก
32.	ข้าพเจ้ายินดีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเอง	4.01	.90	ปฏิบัติมาก
37.	ข้าพเจ้าคิดหาหนทาง แก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดเวลา	4.11	.70	ปฏิบัติมาก
42.	ข้าพเจ้าเป็นคนเปิดเผยที่จะแก้ปัญหาความ ขัดแย้งให้ลุล่วงไป	4.27	.50	ปฏิบัติมาก

จากตารางที่ 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ใช้ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ผู้บริหารได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6
การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี
การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
5.	ข้าพเจ้าจะพยายามหาทางประนีประนอม	4.30	.55	ปฏิบัติมาก
10.	ข้าพเจ้ามุ่งทางสายกลาง	4.16	.73	ปฏิบัติมาก
15.	ข้าพเจ้าเต็มใจจะเป็นผู้ให้และผู้รับ	4.24	.57	ปฏิบัติมาก
20.	ข้าพเจ้ายอมได้บ้างเสียบ้าง	3.50	.96	ปฏิบัติมาก
25.	ข้าพเจ้าจะยอมรับฟังเหตุผลของทั้งสองฝ่าย	4.35	.61	ปฏิบัติมาก
28.	ข้าพเจ้าจะยอมคนอื่น ในบางครั้งเพื่อแลกกับ ด้านอื่น ๆ ที่จะได้คืนมา	3.48	.88	ปฏิบัติมาก
33.	ข้าพเจ้าจะยอมให้เขามีจุดยืนของเขาบ้าง ถ้าหากว่าเขาจะยอมให้ข้าพเจ้ามีจุดยืนของ ข้าพเจ้าบ้างเช่นกัน	3.64	.79	ปฏิบัติมาก
38.	ข้าพเจ้าพยายามหาทางที่จะรวมผลได้และผล เสียของเราทั้งสองอย่างเป็นธรรมชาติ	4.26	.67	ปฏิบัติมาก
43.	ข้าพเจ้าพยายามแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ระหว่างเขากับข้าพเจ้า	4.10	.70	ปฏิบัติมาก

จากตารางที่ 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต
กรุงเทพมหานคร ใช้ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ผู้บริหาร
ได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 7
การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี
การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
2.	ข้าพเจ้าจะไม่ได้แข็ง	3.06	1.03	ปฏิบัติน้อย
7.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับความ ขัดแย้ง	2.68	1.11	ปฏิบัติน้อย
12.	ข้าพเจ้าจะ โอนอ่อนผ่อนตามข้อ เสนอของ เพื่อนร่วมงานง่าย ๆ	2.83	.79	ปฏิบัติน้อย
17.	ข้าพเจ้าจะถอนตัวจากสถานการณ์	2.15	.93	ปฏิบัติน้อยที่สุด
22.	ข้าพเจ้าจะทำเป็น ไม่รู้ไม่ชี้ ใน เรื่อง ความขัดแย้ง	2.01	1.00	ปฏิบัติน้อยที่สุด
29.	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าปล่อยให้คนอื่นรับผิดชอบ ในการแก้ปัญหา	2.47	.90	ปฏิบัติน้อยที่สุด
34.	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่าการความขัดแย้ง เป็นเรื่อง ที่จะต้องกังวลใจอยู่เสมอ	2.99	1.06	ปฏิบัติน้อย
39.	บางครั้งข้าพเจ้าจะหลีกเลี่ยง ไม่ยอมรับ ตำแหน่งที่อาจจะก่อให้เกิดการขัดแย้งกัน	3.23	1.09	ปฏิบัติน้อย
44.	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงที่จะสร้างความ ไม่พึงพอใจให้แก่ตนเอง	3.56	.99	ปฏิบัติมาก

จากตารางที่ 7 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต
กรุงเทพมหานคร ใช้ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารได้
ปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย และน้อยที่สุดยกเว้นข้อที่ผู้บริหารได้พยายามที่จะหลีกเลี่ยง การสร้าง
ความไม่พึงพอใจให้กับผู้บริหารเอง ได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8
การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อของวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี
การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
4.	ข้าพเจ้าจะชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของ ประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าส่วนบุคคล	4.41	.65	ปฏิบัติมาก
9.	ข้าพเจ้าชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างระหว่าง สมาชิกมีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายของ ส่วนร่วม	3.64	.96	ปฏิบัติมาก
14.	ข้าพเจ้าจะลดข้อขัดแย้งให้น้อยลง	4.23	.60	ปฏิบัติมาก
19.	ข้าพเจ้าพยายามจะกลบเกลื่อนปัญหาที่เกิดขึ้น	2.30	1.15	ปฏิบัติน้อยที่สุด
24.	ข้าพเจ้าแสดงตนให้เห็นว่าเป็นเป้าหมายของ ส่วนร่วมสำคัญที่สุด	4.41	.60	ปฏิบัติมาก
30.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะทำทุกเรื่องให้มีปัญหา น้อยที่สุด	4.40	.54	ปฏิบัติมาก
35.	ข้าพเจ้าจะเล่าความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้ฟัง และถามถึงความคิดเห็นของเธอ	4.11	.60	ปฏิบัติมาก
40.	หลายครั้งที่ข้าพเจ้าสนใจกับการทำให้ความ ต้องการของเราสำเร็จ	3.97	.69	ปฏิบัติมาก
45.	ปกติแล้ว ข้าพเจ้ามักจะขอความช่วยเหลือ จากคนอื่นในการแก้ปัญหา	3.09	.91	ปฏิบัติน้อย

จากตารางที่ 8 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร ใช้ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่ผู้บริหารพยายามที่จะกลบเกลื่อนปัญหา ที่เกิดขึ้น ได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด และ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว การขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการ แก้ปัญหาผู้บริหาร ได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 เป็นการวิเคราะห์การแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี คือ การบิบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร (ดังตารางที่ 9)

ตารางที่ 9
การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

การปฏิบัติต่อความขัดแย้ง	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร
การบิบบังคับ	2.49	.68	ปฏิบัติน้อยที่สุด
การเผชิญหน้า	4.05	.37	ปฏิบัติมาก
การประนีประนอม	4.00	.33	ปฏิบัติมาก
การหลีกเลี่ยง	2.77	.55	ปฏิบัติน้อย
การทำให้ราบรื่น	3.84	.30	ปฏิบัติมาก

จากตารางที่ 9 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ใช้ทุกวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การเผชิญหน้ามากที่สุด รองลงมาได้แก่ การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น ส่วนวิธีที่ได้ปฏิบัติน้อย และน้อยที่สุดได้แก่ การหลีกเลี่ยง และการบิบบังคับ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของครูผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ดูตารางที่ 10

ตารางที่ 10
สถานภาพของครูที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

สถานภาพของครู	จำนวนครู	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	163	40.75
1.2 หญิง	237	59.25
รวม	400	100.00
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	78	19.50
2.2 ปริญญาตรี	316	79.00
2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	6	1.50
รวม	400	100.00
3. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถานศึกษา		
3.1 น้อยกว่า 1 ปี	34	8.50
3.2 1 - 5 ปี	133	33.25
3.3 6 - 10 ปี	136	34.00
3.4 มากกว่า 10 ปี	97	24.25
รวม	400	100.00
4. หน้าที่และตำแหน่งในปัจจุบัน		
4.1 ครูสอนประจำวิชา	294	73.50
4.2 หัวหน้าสาขาวิชา	46	11.50
4.3 ครูผู้ปกครอง	32	8.00
4.4 ผู้ช่วยครูใหญ่	6	1.50
4.5 ครูใหญ่	1	0.25
4.6 อื่น ๆ	21	5.25
รวม	400	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10 (ต่อ)

สถานภาพของครู	จำนวนครู	ร้อยละ
5. ขณะทำการสอนอยู่ในระดับ		
5.1 ปวช.	319	79.75
5.2 ปวส.	58	14.50
5.3 ปวท.	8	2.00
5.4 อื่น ๆ	15	3.75
รวม	400	100.00
6. ขนาดของโรงเรียน		
6.1 เล็ก (จำนวนครูไม่เกิน 49 คน)	86	21.50
6.2 กลาง (จำนวนครู ตั้งแต่ 50-99 คน)	158	39.50
6.3 ใหญ่ (จำนวนครู ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป)	156	39.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 10 แสดงว่า มีจำนวนครู-อาจารย์ ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เป็นครู-อาจารย์ผู้ชาย 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.75 เป็นผู้หญิง จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.25 ระดับทางการศึกษาดำรงปริญญาตรี 78 คน คิดเป็น ร้อยละ 19.50 ปริญญาตรี 316 คน คิดเป็นร้อยละ 79.00 และสูงกว่าปริญญาตรี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาน้อยกว่า 1 ปี 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 1-5 ปี มีจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.25 6-10 ปี มีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.25 ส่วนหน้าที่และตำแหน่งในปัจจุบันของ ครู-อาจารย์ พบว่า เป็นครูสอนประจำวิชา 294 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 หัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 ทำหน้าที่ครูผู้ปกครอง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ผู้ช่วยครูใหญ่ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งครูใหญ่ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25 ส่วนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ได้แก่ งานทะเบียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานวัดผลการศึกษา งานแนะแนว งานธุรการ งานการเงิน งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา งานประชาสัมพันธ์ และงานอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษาและงานวัสดุอุปกรณ์ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 ส่วนครูที่ทำการสอนอยู่ในระดับต่าง ๆ มีดังนี้ สอนระดับ ปวช. จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 79.75 สอนระดับ ปวส. จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 สอนระดับ ปวท. จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 สอนในระดับอื่น ๆ คือ สอนทั้ง ปวช. ปวส. และ ปวท. จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75 และจำนวนครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 สอนอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 และสอนอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00

2.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักและผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก โดยแยกวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่า Mean และ S.D. และได้นำเสนอ ดังนี้

ตารางที่ 11

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อของภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
1.	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายของตนให้ผู้ร่วมงาน เข้าใจอย่างชัดเจน	3.69	.83	ปฏิบัติมาก
2.	ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.54	.94	ปฏิบัติมาก
3.	ผู้บริหารทำงานโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด	3.68	.84	ปฏิบัติมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
4.	ผู้บริหารมอบอำนาจและหน้าที่ให้เฉพาะบุคคลแบบเจาะจง โดยไม่ให้มีการมอบอำนาจต่อ ๆ ไป	3.43	.97	ปฏิบัติน้อย
5.	ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง	3.32	.90	ปฏิบัติน้อย
6.	ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เชี่ยวชาญไว้ให้เข้ากับตำแหน่งเฉพาะ โดยไม่มีการยืดหยุ่น	2.98	.91	ปฏิบัติน้อย
7.	ผู้บริหารจะกำหนดโครงการไว้แล้วสั่งการให้ทำ โดยที่ไม่ให้ใครมาขัดแย้งหรือเปลี่ยนแปลง	3.33	1.08	ปฏิบัติน้อย
8.	ผู้บริหารจะควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	3.59	.95	ปฏิบัติมาก
9.	ผู้บริหารจะสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความต้องการของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม	2.87	1.17	ปฏิบัติน้อย
10.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานเอาไว้แน่นอนตายตัว	3.20	1.00	ปฏิบัติน้อย
11.	ผู้บริหารจะเน้นให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาที่แน่นอน	3.72	.89	ปฏิบัติมาก
12.	ผู้บริหารจะตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่อง	3.51	.97	ปฏิบัติมาก
13.	ผู้บริหารควบคุมดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด	3.33	.97	ปฏิบัติน้อย
14.	ผู้บริหารไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงานมาพิจารณาในการทำงาน	3.28	1.20	ปฏิบัติน้อย
15.	ผู้บริหารทำงาน โดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า	2.63	1.21	ปฏิบัติน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 11 แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารได้ปฏิบัติมาก ได้แก่ การแจ้งนโยบาย การบริหารของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจโดยชัดเจน การมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง การให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ใ้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามเวลาที่ กำหนดไว้ และตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่อง ส่วนวิธีที่ได้ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การมอบอำนาจหน้าที่ ให้เฉพาะบุคคลแบบเจาะจง โดยไม่มีการมอบอำนาจต่อ ๆ ไปกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้ อย่างชัดเจน ไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญให้เข้ากับตำแหน่ง โดยไม่มีการยึดหยุ่นกำหนดโครงการไว้แล้วจะสั่งการให้ทำ โดยไม่ให้มีใครมาขัดแย้งหรือ เปลี่ยนแปลงสับเปลี่ยนบุคลากรตามความต้องการ ไม่คำนึงถึงความเหมาะสม กำหนดมาตรฐาน ในการทำงานไว้อย่างตายตัว และการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของ ผู้ร่วมงานมาพิจารณาในการทำงาน และทำงานโดยไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

ตารางที่ 12

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อของภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก
ของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
16.	ผู้บริหารทำงานกับผู้ร่วมงานอย่าง เป็นมิตร ไม่ถือตัว	3.65	1.04	ปฏิบัติมาก
17.	ผู้บริหาร ไม่ถือเอาระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ มาจับผิดผู้ร่วมงาน	3.20	1.17	ปฏิบัติน้อย
18.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน แต่ละคนอย่าง ใกล้ชิด	3.06	1.07	ปฏิบัติน้อย
19.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใยและให้ความ ช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาหรือ ความเดือดร้อน	3.38	1.06	ปฏิบัติน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
20.	ผู้บริหารไม่ยึดมาตรฐานอย่างเดียวกันมาใช้ ในการทำงานแต่จะพิจารณาตามความต้องการ ของแต่ละคน	3.31	.98	ปฏิบัติน้อย
21.	ผู้บริหารมักให้คำยกย่องชมเชยแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้กำลังใจอยู่เสมอ	3.23	.99	ปฏิบัติน้อย
22.	ผู้บริหารมักจะนำเอาข้อคิดเห็นและข้อเสนอ แนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ	3.11	.94	ปฏิบัติน้อย
23.	ผู้บริหารมักไม่คำนึงถึง โครงสร้างทางอำนาจ หน้าที่ของบุคลากรใน โรงเรียน แต่จะเลือกใช้ บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย	3.47	1.11	ปฏิบัติน้อย
24.	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่ายให้คนพบได้ ตลอดเวลา	3.45	1.06	ปฏิบัติน้อย
25.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ช่วยเหลือ	3.49	.96	ปฏิบัติน้อย
26.	ผู้บริหารมักมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน โดยไม่ท่วงความผิดพลาด	3.05	1.00	ปฏิบัติน้อย
27.	ผู้บริหารมักจะเก็บเรื่องราวต่าง ๆ รักรู้ไว้ โดยลำพังคนเดียว	2.98	.95	ปฏิบัติน้อย
28.	ผู้บริหารมักคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงาน มากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงาน	2.69	.96	ปฏิบัติน้อย
29.	ผู้บริหารมักจะปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลใน การบริหารงานของตน	2.94	1.11	ปฏิบัติน้อย
30.	ผู้บริหารจะไม่บังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม คำสั่งหรือแผนงานของ โรงเรียน	2.89	.99	ปฏิบัติน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 12 แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานหรือกับครูมีระดับการปฏิบัติน้อย จะมีระดับการปฏิบัติมากเพียงด้านเดียว คือ ผู้บริหารทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตรไมตรีไม่ถึงตัว

ตารางที่ 13

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นรายชื่อของภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์
เป็นหลัก ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
31.	ผู้บริหารมักใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.53	.99	ปฏิบัติมาก
32.	ผู้บริหารพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทำตามบทบาทหน้าที่ หรือบุคลิกภาพส่วนตัวแล้วแต่สภาพแวดล้อม	3.49	.91	ปฏิบัติน้อย
33.	ผู้บริหารจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานไปพร้อม ๆ กันกับผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่โรงเรียน	3.29	.91	ปฏิบัติน้อย
34.	ผู้บริหารจะทำงานอย่างมีแผนพร้อมกับพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ที่ได้รับงานไปปฏิบัติควบคู่กันไป	3.34	.97	ปฏิบัติน้อย
35.	ผู้บริหารจะเริ่มโครงการใหม่ ๆ ขึ้นโดยพิจารณาร่วมกันกับผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับและร่วมมือ	3.32	1.05	ปฏิบัติน้อย
36.	ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลในการทำงานให้กับหน่วยงาน	3.00	1.06	ปฏิบัติน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ ของผู้บริหาร
37.	ผู้บริหารจะยึดเอาแต่ความคิด เป็นของตนเอง เป็นหลักในการทำงาน	3.29	1.18	ปฏิบัติน้อย
38.	ในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดผู้บริหารจะทำอย่าง ยึดหลักการและเหตุผล โดยรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากร	3.28	.96	ปฏิบัติน้อย
39.	ผู้บริหารปกครองผู้ร่วมงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจจะยืดหยุ่น ในบางครั้ง แล้วแต่สถานการณ์	3.59	.86	ปฏิบัติมาก
40.	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ควร เป็นไปได้	3.36	.91	ปฏิบัติน้อย
41.	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบายและแผนงานกับตน	3.19	1.01	ปฏิบัติน้อย
42.	ผู้บริหารแสดงตัว เป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน โดย คำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสม	3.52	.96	ปฏิบัติมาก
43.	ผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิการทำงานอย่าง ตรงไปตรงมา โดยเน้นที่อะไรดีอะไรบกพร่อง มากกว่า ใครดีใครบกพร่อง	3.43	.97	ปฏิบัติน้อย
44.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานที่ต้องปฏิบัติ ทัดเทียมกับการให้ความสำคัญกับคนที่ปฏิบัติ	3.34	.94	ปฏิบัติน้อย
45.	ผู้บริหารมักจะวางตนให้ เป็นที่นำเกรงกลัวของ ผู้ร่วมงาน	3.40	1.11	ปฏิบัติน้อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 13 แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบยึดการยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ส่วนมากแล้วได้มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับน้อย จะมีระดับการปฏิบัติมากอยู่ในบางด้าน เช่น ผู้บริหารใช้อำนาจ และหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ปกครองผู้ร่วมงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจจะยืดหยุ่นในบางครั้งในบางครั้ง แล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ผู้บริหารจะแสดงตนเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2.3 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร (ดูตารางที่ 14)

ตารางที่ 14

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำ	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร
แบบยึดสถาบันเป็นหลัก	3.23	.30	ปฏิบัติน้อย
แบบยึดบุคคลเป็นหลัก	3.19	.29	ปฏิบัติน้อย
แบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก	3.36	.33	ปฏิบัติน้อย

จากตารางที่ 14 แสดงว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 แบบ ผู้บริหารได้ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับการปฏิบัติที่น้อย แต่แสดงแนวโน้มให้ทราบลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ ผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ตามลำดับ

ตารางที่ 15
วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง	ชาย			หญิง			t
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.	
การบีบบังคับ	61	2.54	.682	27	2.38	.764	1.02
การเผชิญหน้า	61	4.10	.376	27	3.95	.384	1.76
การประนีประนอม	61	4.00	.324	27	3.99	.362	.28
การหลีกเลี่ยง	61	2.79	.536	27	2.74	.583	.42
การทำให้ราบรื่น	61	3.84	.277	27	3.83	.344	.23

$p > .05$

จากตารางที่ 15 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกัน ในระหว่างผู้บริหารชายกับผู้บริหารหญิง พบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 16
 วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง	45 ปีลงมา			สูงกว่า 45			t
	จำนวน	\bar{X}	S.D.	จำนวน	\bar{X}	S.D.	
การบีบบังคับ	43	2.59	.384	45	2.47	.571	.26
การเผชิญหน้า	43	4.08	.400	45	4.03	.346	.68
การประนีประนอม	43	4.01	.303	45	4.00	.365	.07
การหลีกเลี่ยง	43	2.75	.582	45	2.79	.519	-.32
การทำให้ราบรื่น	43	3.86	.273	45	3.89	.313	-1.65

$p > .05$

จากตารางที่ 16 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 วิธี ถ้าเปรียบเทียบกันในระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ 45 ปีลงมา และกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุสูงกว่า 45 ปี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	2.6061	.6390
ปริญญาตรี	68	2.4837	.6569
สูงกว่าปริญญาตรี	9	2.3951	.3915
รวม	88	2.4899	.6795

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.2320	.1160	2.2469
ภายในกลุ่ม	85	39.9318	.4698	
รวม	87	40.1639		

$p > .05$

จากตารางที่ 17 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 18
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	4.0909	.4549
ปริญญาตรี	68	4.0408	.3539
สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.1111	.4374
รวม	88	4.0543	.3722

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.0561	.0280	.1988
ภายในกลุ่ม	85	11.9932	.1411	
รวม	87	12.0492		

$p > .05$

จากตารางที่ 18 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 19
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	4.1212	.2959
ปริญญาตรี	68	3.9902	.3362
สูงกว่าปริญญาตรี	9	3.9506	.3690
รวม	88	4.0025	.3344

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.1895	.0948	.8445
ภายในกลุ่ม	85	9.5383	.1122	
รวม	87	9.7278		

$p > .05$

จากตารางที่ 19 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระดับ การศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 20
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.0303	.4690
ปริญญาตรี	68	2.7549	.5280
สูงกว่าปริญญาตรี	9	2.6049	.7267
รวม	88	2.7740	.5478

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	1.0046	.5023	1.7007
ภายในกลุ่ม	85	25.1052	.2954	
รวม	87	26.1098		

$p > .05$

จากตารางที่ 20 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 21
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.7879	.2787
ปริญญาตรี	68	3.8513	.3117
สูงกว่าปริญญาตรี	9	3.8025	.2062
รวม	88	3.8384	.2971

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.0510	.0255	.2844
ภายในกลุ่ม	85	7.6257	.0897	
รวม	87	7.6768		

$p > .05$

จากตารางที่ 21 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 22
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ประสบการณ์ในตำแหน่ง	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่า 10 ปี	29	2.4943	.7180
10 ปีถึง 15 ปี	17	2.4902	.8175
สูงกว่า 15 ปี	42	2.4868	.6056
รวม	88	2.4899	.6795

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.0010	.0005	.0010
ภายในกลุ่ม	85	40.1629	.4725	
รวม	87	40.1639		

$p > .05$

จากตารางที่ 22 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 23
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ประสบการณ์ในตำแหน่ง	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่า 10 ปี	29	4.0192	.3477
10 ปีถึง 15 ปี	17	4.1373	.3106
สูงกว่า 15 ปี	42	4.0450	.4121
รวม	88	4.0543	.3722

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.1565	.0782	.5591
ภายในกลุ่ม	85	11.8928	.1399	
รวม	87	12.0492		

$p > .05$

จากตารางที่ 23 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 24
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ประสบการณ์ในตำแหน่ง	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่า 10 ปี	29	3.9962	.2886
10 ปีถึง 15 ปี	17	4.0719	.3468
สูงกว่า 15 ปี	42	3.9788	.3617
รวม	88	4.0025	.3344

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.1665	.0533	.4707
ภายในกลุ่ม	85	9.6213	.1132	
รวม	87	9.7278		

$p > .05$

จากตารางที่ 24 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ ในตำแหน่ง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 25
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ประสบการณ์ในตำแหน่ง	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่า 10 ปี	29	2.7778	.6194
10 ปีถึง 15 ปี	17	2.7712	.5189
สูงกว่า 15 ปี	42	2.7725	.5194
รวม	88	2.7740	.5478

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.0006	.0003	.0010
ภายในกลุ่ม	85	26.1092	.3072	
รวม	87	26.1098		

$p > .05$

จากตารางที่ 25 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 26
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ประสบการณ์ในตำแหน่ง	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ต่ำกว่า 10 ปี	29	3.7854	.2893
10 ปีถึง 15 ปี	17	3.8562	.3234
สูงกว่า 15 ปี	42	3.8677	.2937
รวม	88	3.8384	.2971

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.1228	.0614	.6912
ภายในกลุ่ม	85	7.5539	.0889	
รวม	87	7.6768		

$p > .05$

จากตารางที่ 26 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ ในตำแหน่ง มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 27
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ขนาดเล็ก	31	2.5484	.7381
ขนาดกลาง	35	2.5238	.6788
ขนาดใหญ่	22	2.3535	.6014
รวม	88	2.4899	.6795

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.5554	.2777	.5959
ภายในกลุ่ม	85	39.6085	.4660	
รวม	87	40.1639		

$p > .05$

จากตารางที่ 27 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 28
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ขนาดเล็ก	31	4.0143	.2447
ขนาดกลาง	35	4.1111	.4605
ขนาดใหญ่	22	4.0202	.3687
รวม	88	4.0543	.3722

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.1880	.0940	.6738
ภายในกลุ่ม	85	11.8612	.1395	
รวม	87	12.0492		

$p > .05$

จากตารางที่ 28 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 29
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ขนาดเล็ก	31	3.8996	.3494
ขนาดกลาง	35	4.0635	.2956
ขนาดใหญ่	22	4.0505	.3509
รวม	88	4.0025	.3344

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.5089	.3494	2.3459
ภายในกลุ่ม	85	9.2190	.1085	
รวม	87	9.7278		

$p > .05$

จากตารางที่ 29 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามขนาดของ โรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 30
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ขนาดเล็ก	31	2.8208	.5057
ขนาดกลาง	35	2.7714	.5287
ขนาดใหญ่	22	2.7121	.6467
รวม	88	2.7740	.5478

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.1523	.0762	.2494
ภายในกลุ่ม	85	25.9575	.3054	
รวม	87	26.1098		

$p > .05$

จากตารางที่ 30 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 31
การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวน	\bar{X}	S.D.
ขนาดเล็ก	31	3.7599	.2913
ขนาดกลาง	35	3.9016	.3242
ขนาดใหญ่	22	3.8485	.2414
รวม	88	3.8384	.2971

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.3332	.1666	1.9285
ภายในกลุ่ม	85	7.3435	.0864	
รวม	87	7.6768		

$p > .05$

จากตารางที่ 31 แสดงว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามขนาดของ โรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 32
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกับภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง ภาวะผู้นำ	การบีบ บังคับ	การเผชิญ หน้า	การประนี ประนอม	การ หลีกเลี่ยง	การทำให้ ราบรื่น
ผู้นำแบบยึดสถาบัน เป็นหลัก	.2137*	.0228	-.2561*	-.0182	-.1189
ผู้นำแบบยึดบุคคล เป็นหลัก	.2519*	-.0896	-.0896	.0986	-.0654
ผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์ เป็นหลัก	.3662*	.0614	-.0826	.2352*	-.1170

* P < .05

จากตารางที่ 32 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 วิธี ได้แก่ การบีบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น กับภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีบีบบังคับ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 33

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งหมดของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การปบับังคับ
โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	3	5.49747	1.83249	4.4403*
ส่วนที่เหลือ	84	34.66639	.41270	
รวม	87	40.16386		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึด สถาบันเป็นหลัก	-.07041	.29331	-.03135	-.240
ผู้นำแบบยึดบุคคล เป็นหลัก	-.17424	.36892	-.07504	-.472
ผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์ เป็นหลัก	.92176	.37890	.44365	2.433*
ค่าคงที่	.18783	.88883		.221

Multiple Correlation (R) = .36997
 R^2 = .13688
Adjusted R^2 = .10605
Standard Error = .64241

* p < .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 33 เป็นการแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย วิธีการบีบบังคับ โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การบีบบังคับ กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีอำนาจการพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการบีบบังคับ ได้ร้อยละ 10.605 ($\text{Adjusted } R^2 = .10605$) แต่เมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำแต่ละแบบกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 จะต้องทำการคัดเลือกภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่มีอำนาจการพยากรณ์หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับได้มากที่สุด โดยการใช้ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทีละขั้นตอนหรือทีละตัว (Stepwise Multiple Regression Analysis) แสดงได้ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34

แสดงอำนาจพยากรณ์หรือการทำนายของภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก
ที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับ ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	1	5.38729	5.38729	13.32239*
ส่วนที่เหลือ	86	34.77657	.40438	
รวม	87	40.16386		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์เป็นหลัก	.76093	.20848	.36624	3.650*
ค่าคงที่	-.06312	.70274		-.090

Multiple Correlation (R) = .36624
 $R^2 = .13413$
 Adjusted $R^2 = .12406$
 Standard Error = .63591

* $p < .05$

จากตารางที่ 34 แสดงว่า ภาวะผู้นำ แบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร มีอำนาจในการพยากรณ์ หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การบีบบังคับได้ ร้อยละ 12.406 ($\text{Adjusted } R^2 = .12406$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับสมการที่ใช้ในการพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถแสดงได้ดังนี้

$$\text{การบีบบังคับ} = - .06312 + .76093 \text{ (ผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก)}$$

ซึ่งมาจากสมการของสัมประสิทธิ์การถดถอย คือ

$$Y_c = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

ในที่นี้

$$Y_c = \text{การบีบบังคับ}$$

$$a = -.06312 \text{ (ค่าคงที่จากตารางที่ 34)}$$

$$b_1 = .76093 \text{ (สัมประสิทธิ์ของการถดถอยจากตารางที่ 34)}$$

$$X_1 = \text{ผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก}$$



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 35

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับต้นทุนของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า
โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	3	.17385	.05795	.40991
ส่วนที่เหลือ	84	11.87539	.14137	
รวม	87	12.04924		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึด สถาบันเป็นหลัก	-.04272	.17167	-.03473	-.249
ผู้นำแบบยึดบุคคล เป็นหลัก	-.20175	.21592	-.15864	-.943
ผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์ เป็นหลัก	.23353	.22176	.20521	1.053
ค่าคงที่	4.05715	.52022		7.799

Multiple Correlation (R) = .12012

R^2 = .01443

Adjusted R^2 = .02077

Standard Error = .37600

p > .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 35 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กับ ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก พบว่า มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ตัวแปรในเรื่องภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ไม่สามารถพยากรณ์หรือทำนาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้า ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานครได้ ซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์หรือทำนาย ร้อยละ 2.077 (Adjusted $R^2 = .02077$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 36

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งหมดของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม
โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหาร โรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	3	.76954	.25651	2.40526*
ส่วนที่เหลือ	84	8.95830	.10665	
รวม	87	9.72784		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึด สถาบันเป็นหลัก	-.37843	.14910	-.34241	-2.538*
ผู้นำแบบยึดบุคคล เป็นหลัก	-.10429	.18754	-.09127	-.556
ผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์ เป็นหลัก	.20738	.19161	.20282	1.077
ค่าคงที่	4.89741	.45183		10.839

Multiple Correlation (R) = .28126
 R^2 = .07911
Adjusted R^2 = .04622
Standard Error = .32657

* $p < .05$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 36 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก พบว่า มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ สามารถพยากรณ์หรือทำนาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ ซึ่งมีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนาย ร้อยละ 4.622 ($\text{Adjusted } R^2 = .04622$) แต่เมื่อแยกวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแต่ละแบบแล้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 จะต้องทำการคัดเลือกภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครได้มากที่สุด โดยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณทีละขั้นตอนหรือทีละตัว (Stepwise Multiple Regression Analysis) แสดงได้ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37

แสดงอำนาจพยากรณ์หรือการทำนายของภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ที่มีอิทธิพล
ต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	1	.63780	.63780	6.03415*
ส่วนที่เหลือ	86	9.09004	.10570	
รวม	87	9.72784		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึด สถาบันเป็นหลัก	-.28299	.11520	-.25606	-2.456*
ค่าคงที่	4.94293	.38440		12.859

Multiple Correlation (R) = .25606
 R^2 = .06556
 Adjusted R^2 = .05470
 Standard Error = .32511

* $p < .05$

จากตารางที่ 37 แสดงว่า ภาวะผู้นำ แบบยึดสถาบันเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับวิธี
การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
มีอำนาจในการพยากรณ์ หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอม ร้อยละ
5.470 ($\text{Adjusted } R^2 = .05470$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับสมการที่ใช้ในการพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถแสดงได้ดังนี้

การประนีประนอม = $4.94293 - .28299$ (ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก)
ซึ่งมาจากสมการของการถดถอย คือ

	Y_c	=	$a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$
ในที่นี้	Y_c	=	การประนีประนอม
	a	=	4.94293 (ค่าคงที่จากตารางที่ 37)
	b_1	=	-.28299 (สัมประสิทธิ์ของการถดถอยจากตารางที่ 37)
	X_1	=	ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 38

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง
โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	3	2.68176	.89392	3.20510*
ส่วนที่เหลือ	84	23.42809	.27891	
รวม	87	26.10985		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึด				
สถาบันเป็นหลัก	-.40959	.24113	-.22621	-1.699
ผู้นำแบบยึดบุคคล				
เป็นหลัก	-.41065	.30328	-.21935	-1.354
ผู้นำแบบยึดการ				
ประสานประโยชน์				
เป็นหลัก	.91475	.31148	.54606	2.937*
ค่าคงที่	2.37769	.73069		3.254

Multiple Correlation (R) = .32049
 R^2 = .10271
Adjusted R^2 = .07066
Standard Error = .52812

* $p < .05$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 38 เป็นการแสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก สามารถพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง ได้ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์หรือนายร้อยละ 7.066 ($\text{Adjusted } R^2 = .07066$) แต่เมื่อแยกวิเคราะห์ความสัมพันธ์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่า ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 จะต้องทำการคัดเลือกภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ได้มากที่สุด โดยการใช้การวิเคราะห์การถดถอยทีละขั้นตอนหรือทีละตัว (Stepwise Multiple Regression Analysis) แสดงได้ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39

แสดงอำนาจพยากรณ์หรือการทำนายของภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก
ที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	1	1.44458	1.44458	5.03680*
ส่วนที่เหลือ	86	24.66527	.28681	
รวม	87	26.10985		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์ เป็นหลัก	.39403	.17557	.23522	2.244*
ค่าคงที่	1.45196	.59182		2.453

Multiple Correlation (R) = .23522
 $R^2 = .05533$
Adjusted $R^2 = .04434$
Standard Error = .53554

* $p < .05$

จากตารางที่ 39 แสดงว่า ภาวะผู้นำ แบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก
ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีอำนาจในการพยากรณ์
หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การหลีกเลี่ยง ร้อยละ 4.434 (Adjusted
 $R^2 = .04434$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับสมการที่ใช้ในการพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถแสดงได้ดังนี้

$$\text{การหลีกเลี่ยง} = 1.45196 + .39403 \text{ (ผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก)}$$

ซึ่งมาจากสมการการวิเคราะห์การถดถอย คือ

$$Y_c = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

ในที่นี้

$$Y_c = \text{การหลีกเลี่ยง}$$

$$a = 1.45196 \text{ (ค่าคงที่จากตารางที่ 39)}$$

$$b_1 = .39403 \text{ (สัมประสิทธิ์ของการถดถอยจากตารางที่ 39)}$$

$$X_1 = \text{ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 40

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น
โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย ของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การถดถอย	3	.14037	.04679	.52152
ส่วนที่เหลือ	84	7.53640	.08972	
รวม	87	7.67677		

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta (β)	t
ผู้นำแบบยึด สถาบันเป็นหลัก	-.07070	.13676	-.07202	-.517
ผู้นำแบบยึดบุคคล เป็นหลัก	.05522	.17201	.05440	.321
ผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์ เป็นหลัก	-.10313	.17666	-.11353	-.584
ค่าคงที่	4.24296	.41442		10.238

Multiple Correlation (R) = .13522
 R^2 = .01829
Adjusted R^2 = .01678
Standard Error = .29953

p > .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ตัวแปรในเรื่องภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการ ประสานประโยชน์เป็นหลัก ไม่สามารถพยากรณ์หรือทำนาย การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การทำให้ราบรื่น ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครได้ ซึ่งมี อำนาจการพยากรณ์หรือทำนาย ร้อยละ 1.678 (Adjusted $R^2 = .01678$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

บทนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะโดยประกอบด้วยข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับทางการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียน
2. เพื่อศึกษาวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาใน เขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และ ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยได้คัดเลือกเฉพาะโรงเรียน ที่มี จำนวนครูตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ตามที่ได้บรรจุไว้ที่กองทะเบียนและสถิติสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน ได้จำนวนโรงเรียน 92 โรงเรียน ได้จำนวนผู้บริหาร คือ ผู้รับใบอนุญาต (เจ้าของโรงเรียน) และผู้บริหารที่มีบทบาทในการบริหารมากที่สุด จำนวน 92 คน และได้ คัดเลือกครูจากโรงเรียน 92 โรงเรียน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) ได้จำนวนครูโรงเรียนละ 5 คน รวมเป็นจำนวนครู 460 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 552 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป หากมีข้อผิดพลาดประการใด ขออภัยไว้ล่วงหน้า และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด คือ

2.1 แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้สร้าง ขึ้นเอง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยได้แปล และปรับปรุงมาจาก แบบสอบถามของ Howat และ London และได้คัดเลือกจากแบบสอบถามของ Thomas และ Kilman เป็นบางข้อ รวมกัน เป็นจำนวน 45 ข้อ

2.2 แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ใช้กับครู จำนวน 460 คน ซึ่ง ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของครูผู้ตอบ แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้าง ขึ้นเอง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 ข้อ โดยพัฒนาจากแบบสอบถามของ กสานต์ วิเศษานนท์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนจากโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง สำหรับผู้บริหารได้รับคืนมาและเป็นแบบสอบถาม ที่สมบูรณ์จำนวน 88 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 95.65 ส่วนแบบสอบถามสำหรับครูได้รับคืน และเป็นแบบสอบถามที่ สมบูรณ์ จำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.95

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้แบบสอบถามและตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัย ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งผู้บริหาร และครู วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร วิเคราะห์โดยการหาค่า Mean และค่า S.D.

4.3 การวิเคราะห์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-Test และ F-test แล้วทดสอบ เปรียบเทียบความแตกต่างของ ค่าเฉลี่ย แต่ละคู่โดยใช้วิธี Tukey's HSD Test

4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กับภาวะผู้นำ วิเคราะห์โดยใช้ หาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson Product Moment Correlation Coefficient

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและ ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) แล้วทดสอบความมีนัยสำคัญของค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS⁺ (Statistical Package for the Social Sciences) จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแยกออกเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ เกี่ยวกับสภาพภาพทั่วไป และวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

- 1.1 ผู้บริหารเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีผู้บริหารเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 69.32 เพศหญิงร้อยละ 30.68
- 1.2 ผู้บริหารที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุ ตั้งแต่ 45 ปีลงมา โดยผู้บริหารที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 51.14 ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีลงมาคิดเป็นร้อยละ 48.86
- 1.3 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุด คือ คิดเป็นร้อยละ 77.27 รองลงมาได้ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.50 และสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.23
- 1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.73 รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.95 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี มี จำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.32
- 1.5 ขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 39.77 รองลงมาได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 35.23 และโรงเรียนขนาดใหญ่มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการบีบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งงาน และขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารมีวิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.7 วิธีแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ยุทธวิธีที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติมาก ได้แก่ การเผชิญหน้า การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น ส่วนยุทธวิธีที่ได้ปฏิบัติน้อยและน้อยที่สุด ได้แก่ การหลีกเลี่ยง และการบีบบังคับ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 สรุปผลเกี่ยวกับสภาพของครูผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผลการศึกษภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

2.1 สภาพของครูผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 40.75 หญิง คิดเป็นร้อยละ 59.25 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.50 ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.00 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.50 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.50 เวลาปฏิบัติงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.25 เวลาปฏิบัติงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.00 มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.25 หน้าที่และตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นครูสอนประจำวิชา คิดเป็นร้อยละ 73.50 หัวหน้าสาขาวิชา คิดเป็นร้อยละ 11.50 เป็นครูผู้ปกครอง คิดเป็นร้อยละ 8.00 ผู้ช่วยครูใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 1.50 ครูใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 0.25 และทำหน้าที่อื่น ๆ เช่น ครูวัดผล ครูแนะแนว ครูกิจกรรม งานทะเบียน งานธุรการ งานการเงิน และงานอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา งานโสตทัศน-อุปกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 5.25 ทำการสอนระดับ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 77.75 ระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 14.50 ระดับ ปวท.คิดเป็นร้อยละ 2.00 ระดับอื่น ๆ คือ สอนทั้งระดับ ปวช. ปวส. และปวท. คิดเป็นร้อยละ 3.75 ขนาดของโรงเรียน ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 21.50 โรงเรียนขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 39.50 และโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 39.00

2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักมีค่าเฉลี่ย 3.32 ภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักมีค่าเฉลี่ย 3.19 และภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักมีค่าเฉลี่ย 3.36 ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับการปฏิบัติดีทุกด้าน

และขนาดของ โรงเรียน มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.1 จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารชายมีจำนวนมากกว่าผู้บริหารหญิง และมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละวิธีแล้ว พบว่า ผู้บริหารชาย ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี อยู่ในระดับสูงกว่าผู้บริหารหญิง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารหญิงมีความเป็นเอกราชและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาพร้อมทั้งสภาพจิตใจ และวิธีการปฏิบัติแตกต่างจากผู้บริหารชาย ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Erickson¹ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารหญิงในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาในการบริหารงานยุ่งยากมากกว่าผู้บริหารชาย ในเรื่องการสร้างเอกภาพในการบริหารเนื่องมาจากความขัดแย้งภายในจิตใจ และผลการวิจัยครั้งนี้ได้ไปสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เจริญ โกลี้อำนวย² ได้ทำการศึกษาวิจัย วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารเพศชาย และเพศหญิง ใช้วิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม มีความสัมพันธ์กันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิจัยนั้น พบว่า ผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงต่างก็มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะพิจารณาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ พร้อมทั้งสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จึงไปสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Maria³ ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง จำนวน 113 คน โดยใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument คือ การแข่งขัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดองและการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 แบบไม่แตกต่างกัน ซึ่งคล้ายคลึงกับผลงานวิจัยของ Pritchard⁴ ได้ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิง โดยใช้เครื่องมือของ Thomas - Kilman Conflict Mode Instrument ทั้ง 5 วิธี พบว่า ผู้จัดการชายและผู้จัดการหญิง ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

1.2 จากการศึกษาวิจัยพบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกันตาม อายุ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะ สภาพของโรงเรียน สภาพของครู สภาพสังคม สิ่งแวดล้อมความพึงพอใจในการทำงานของครู รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนมีสภาพปัญหาไม่แตกต่างกันมากนัก และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ได้มีสมาคมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เป็นองค์กรที่ได้มีการฝึกอบรมประชุมสัมมนาผู้บริหาร พร้อมทั้งมีระเบียบปฏิบัติและ

พระราชบัญญัติคุ้มครองการทำงาน ของครูและครูใหญ่ถือเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ จึงทำให้ผู้บริหารมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบูรณ์⁵ พบว่า อายุของครูใหญ่กับสมรรถภาพในการบริหารงานไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี และสูงกว่า 45 ปี ใช้วิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ คล้ายกันและไปสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ โภคศรีอำนวย⁶ ซึ่งพบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเหมือน ๆ กันสภาพโรงเรียนสภาพสังคมคล้ายกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็ไม่แตกต่างกันมาก จากการวิจัยครั้งนี้จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุแตกต่างกันแต่ใช้ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

1.3 จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ตามระดับการศึกษาของผู้บริหาร อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน และพระราชบัญญัติคุ้มครองการทำงานของครูและครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้วางระเบียบประกาศและระเบียบการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ให้ถือปฏิบัติเหมือนกัน ส่วนทางด้านโรงเรียนมีสภาพปัญหา สภาพแวดล้อม ระบบการสื่อสารการติดต่อ สามารถติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ และมีสมาคมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่จะประสานงานช่วยเหลือให้คำแนะนำและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ฉะนั้น วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จึงไม่แตกต่างตามระดับการศึกษาของผู้บริหาร ซึ่งได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ โภคศรีอำนวย⁷ พบว่า วุฒิกการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องใช้พิจารณาแผน ประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อม และการตัดสินใจของผู้บริหารเอง และสภาพโรงเรียนก็มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ ช่างษ์⁸ พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และคล้ายคลึงกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ ศิริเชต⁹ พบว่า กระบวนการด้านบริหารงานด้านการวางแผนการจัดองค์การ การประสานงาน และการประเมินผลของครูใหญ่ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีกระบวนการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ระดับทางการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานคร มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันตามระดับการศึกษา

1.4 จากการศึกษาวิจัยพบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันตามประสบการณ์ในตำแหน่งทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนร่วมกับสมาคมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแห่งประเทศไทย ได้จัดการฝึกอบรมสัมมนาผู้บริหารอยู่บ่อย ๆ นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารกับผู้บริหารของแต่ละโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว มีความรู้จักคุ้นเคยกัน จึงทำให้การเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาคล้ายคลึงกัน ประกอบกับสภาพและสังคมของโรงเรียนใน กรุงเทพมหานคร มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนอื่นสามารถทราบปัญหาตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ เมื่อเกิดมีปัญหามาในโรงเรียนของตนเองก็จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบเดียวกัน และทันเวลา ฉะนั้น ประสบการณ์ในตำแหน่งจึงไม่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ์¹⁰ ที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีสมรรถภาพในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประชุม รอดประเสริฐ¹¹ พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานของอาจารย์ใหญ่ สังกัดโรงเรียนรัฐบาลในเขตการศึกษา 1 ที่มีประสบการณ์ต่างกันแต่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน และผลงานวิจัยครั้งนี้ได้ไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญ โคนสีอำนวย¹² พบว่า ประสบการณ์ ในตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร และตรงกับผลงานวิจัยของ Pritchard¹³ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนของประเทศสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกันตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

1.5 จากการศึกษาวิจัย พบว่า ขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจการอยู่หรือปฏิบัติหน้าที่อยู่ มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกันจึงได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ ศิริเขต¹⁴ พบว่า ครูใหญ่ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันแต่กระบวนการบริหารงานทุกด้านไม่แตกต่างกัน และผลการวิจัยครั้งนี้ไปตรงกับผลการวิจัยของ เจริญ โคนสีอำนวย¹⁵ พบว่า ขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานอยู่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Whitlocke¹⁶ พบว่า การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน สรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารประกอบกิจการอยู่หรือสังกัดอยู่ ผู้บริหารมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครได้

ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งโรงเรียนเอกชน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงทำให้วิธีการบริหารเหมือน ๆ กัน และมีสมาคมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแห่งประเทศไทย เป็นศูนย์กลางร่วมข่าวสารต่าง ๆ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับสภาพปัญหาและวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนได้ประชุมสัมมนา และฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารอยู่ประจำ พร้อมด้วยสภาพปัญหา สังคมของโรงเรียนมีลักษณะคล้ายคลึงกัน สภาพของโรงเรียนก็คล้ายคลึงกัน จึงทำให้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2. การอภิปรายผลการวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายดังนี้

2.1 จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ใช้ยุทธวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งอยู่ในระดับ การปฏิบัติมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ วิธีการเผชิญหน้า มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมา ได้แก่ การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.00 และการทำให้ราบรื่นมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.84 ส่วนวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด คือ การหลีกเลี่ยงและการบิบบังคับ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.77 และ 2.49 ตามลำดับ ผลการวิจัยได้สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยของ Robert R. Blake และ Jame Strygley Mouton¹⁷ ซึ่งพบว่า การแก้ปัญหาคัดแย้งทั้ง 5 วิธี คือ การบิบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น วิธีที่แก้ปัญหาคัดแย้งได้ดีที่สุด และมีคุณค่าที่สุด คือการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเผชิญหน้า และการวิจัยครั้งนี้ได้สอดคล้องกับของ เจริญ โคนสีอำวนวย¹⁸ ซึ่งได้ศึกษาวิจัย วิธีแก้ปัญหาคัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้เลือกวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขันและการร่วมมือกันน้อยที่สุด และผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาคัดแย้งของ อรุณ รักธรรม¹⁹ โดยกล่าวว่า การแก้ปัญหาคัดแย้งโดยการเผชิญหน้าหรือการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการนำเอาปัญหาคัดแย้งออกมาอภิปรายร่วมกันจะทำให้สถานการณ์เปลี่ยนไปในทางแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อหาข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ จะมีผลดี 2 ลักษณะคือ เมื่อมีความเห็นสอดคล้องกันเท่ากับชนะทั้งสองฝ่าย และการใช้เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาคัดแย้งเป็นอย่างมาก

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พบว่าการแก้ปัญหาคัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ได้เลือกปฏิบัติอยู่ในระดับมากอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ วิธีการเผชิญหน้ามีค่าเฉลี่ย 4.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ ผู้บริหารมีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็สามารถจะแก้ไขได้ด้วยวิธีการเผชิญหน้า โดยที่ประเด็นของปัญหา

ได้ถูกนำออกมาพิจารณา โดยกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง เพื่อพิจารณาหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเผชิญหน้า เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีคุณค่าที่สุด เพราะเป็นวิธีที่หันหน้าเข้าหากัน ร่วมมือกัน ปรึกษาหารือเพื่อหาข้อยุติปัญหานั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ จึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุด และมีผลในทางลบน้อยที่สุด สามารถประนีประนอมสร้างควมสามัคคีในการทำงานบรรรยากาศในการทำงานมีความราบรื่นก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลสูง แต่วิธีนี้จะใช้เวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในช่วงแรก ๆ มากพอสมควร แต่ถ้าคำนึงถึงระยะยาวแล้วสามารถประหยัดเวลาได้มาก และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา อาจจะมีความตั้งใจในการทำงานโดยมีความคาดหวังในบทบาทที่เป็นจริงของครูไว้สูง ทั้งนี้ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารจึงไม่ยอมละทิ้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และจะต้องหาวิธีแก้ปัญหาให้ลุล่วงให้จงได้ โดยการนำเอาปัญหาออกมาเปิดเผย เพื่อหาทางแก้ไขความขัดแย้งให้ลดน้อยลงหรือกำจัดให้หมดไปตลอดจนมีความตั้งใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเอง และพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย โดยมีการคิดค้นวิธีที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือแบบใช้อำนาจลงโทษให้มีการแพ้และชนะกัน ซึ่งผู้แพ้อาจจะไม่พอใจ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานลดต่ำลงไปได้ และลักษณะหรือแบบที่สองคือ หันหน้าเข้าหากัน ทำความตกลงกันเพื่อหาข้อยุติซึ่งทุกฝ่ายมีความพอใจ มีความสบายใจและยินยอมที่จะปฏิบัติตามข้อยุติด้วยความเต็มใจซึ่งเป็นวิธีที่แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ผลมากที่สุดและดีที่สุด ซึ่งจะทำให้คู่อริหรือผู้โต้แย้งกันมีขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

2.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาได้เลือกปฏิบัติมากเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.00 ผลการวิจัยครั้งนี้ ได้สอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของ เจริญ โภกสีอำนวย¹⁰ ได้ศึกษาวิจัย วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.25 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมนี้ เป็นวิธีแก้ปัญหาด้วยการไกล่เกลี่ย และปฏิบัติในทางสายกลาง ไม่มีใครแพ้ไม่มีใครชนะ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงจะนำไปสู่ความสามารถในการทำงานมากกว่าการนำไปสู่วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ดังที่ ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ และ สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์¹¹ ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอมเป็นการถ้อยทีถ้อยอาศัยกันด้วยการลดฐานะระดับความต้องการ และ

ยอมรับข้อผิดพลาดในส่วนของตน ซึ่งอาจจะใช้ได้ผลกับปัญหาความขัดแย้งในประ โยชน์จึงเกิด จากความจำกัดของทรัพยากรในการสนองตอบความต้องการของแต่ละฝ่าย แต่จะ ไม่เป็นผลดี กับการแก้ปัญหาระยะยาว เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ใน การทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันลดลงได้

การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน อาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารจะพยายามหาหนทางประนีประนอมมากที่สุด และ เต็มใจที่จะยอมได้บ้างเสียบ้างเพื่อความเป็นธรรมของทั้งสองฝ่าย ยอมรับฟังความคิดเห็นด้วย การฟังเหตุผลของทั้งสองฝ่าย เพื่อจะประนีประนอมหาจุดที่จะเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารจะเลือกปฏิบัติมากที่สุด ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยกันการที่ผู้บริหารได้เลือกแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมนี้ ทั้งนี้อาจจะ เป็น เพราะลักษณะนิสัยของคนไทย และสังคมไทยไม่นิยมแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการรุนแรง และการหักท้าวใจซึ่งกันและกันมีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความเมตตากรุณา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนไทยมีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ ซึ่งสอนให้คนละเว้นความชั่ว ประพฤติและปฏิบัติแต่กรรมดี มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่ง จะเป็นปัจจัยในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องสร้าง และควบคุม ความสัมพันธ์ภายใน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพราะความสัมพันธ์และความสามัคคีในหน่วย งานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น จนมีคำกล่าวว่าการประสานคนจะก่อให้เกิดการประสานประโยชน์

2.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ใน เขตกรุงเทพมหานคร ที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติมากอยู่ในอันดับที่ 3 ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการ การทำให้ราบรื่น ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.84 การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การ ทำให้ราบรื่นคือ ผู้บริหารจะทำเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นมีลักษณะการแก้ปัญหาแบบถ่วง เวลาเอาไว้ชั่วคราวรอให้เหตุการณ์ที่รุนแรงผ่านไปก่อน แต่การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย วิธีนี้ มักจะก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึก หรือยังกินใจกันอยู่และทำให้สมาชิกของกลุ่ม มีความตึงเครียดจะระเบิดออกมาเมื่อไรก็ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศา งามละเมียด²² ซึ่งได้ศึกษาวิจัยความขัดแย้ง ด้านบทบาทของครูใหญ่ ครูและนักเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ครูใหญ่และครูมีความขัดแย้งกันอยู่ ต่างฝ่ายต่างไม่พอใจใน บทบาทที่เป็นอยู่ของกันและกัน เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว จึงเป็นการยากที่จะบริหารงานของ โรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาหาวิธีการที่จะใช้ความ ขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ และเป็นผลดีกับการบริหารงาน แม้ว่า การบริหารงานของ โรงเรียน จะเต็มไปด้วยอุปสรรค และปัญหามากมายประการก็ตาม เป็นการยอมรับกันว่า ศักดิ์คติในอดีต มีความคิดว่า ความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยง แต่ในทัศคติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของความขัดแย้งในปัจจุบัน มีความคิดว่า ความขัดแย้งต่าง ๆ เป็นของความคู่กันองค์การและสามารถจะแก้ได้ อรุณ รัชธรรม²³ ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการทำให้ราบรื่นเป็นการพยายามที่จะล้มหรือไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้เห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา จะทำให้ความขัดแย้งลดลงไปได้ ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จึงได้เลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการทำให้ราบรื่น เป็นอันดับที่ 3 โดยการเลือกทางสันติไม่พูดถึงปัญหาความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงหรือหมดไปได้แต่การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ ทำให้กลุ่มมีความเครียดอาจจะระเบิดออกมาเมื่อไรก็ได้

2.4 การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครได้เลือกปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การหลีกเลี่ยงซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.77 ได้สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ เจริญ โคนสีอำนวย²⁴ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.63 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการหลีกเลี่ยงออกจากสถานการณ์ โดยการหนีจากเหตุการณ์นั้นเป็นการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับเหตุการณ์ เพราะผู้บริหารคิดว่า ไม่สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นวิธีที่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอย่างแท้จริง นอกจากนี้แล้วผู้บริหารอาจจะหวาดกลัวว่าตนจะต้องเผชิญกับเหตุการณ์เช่นนั้นอีก จึงไม่สนใจหรือหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่า เวลายุ่งทำให้ความขัดแย้งกลับคืนสู่สภาพปกติได้ ถวิล เกื้อกมลวงศ์²⁵ ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง คือ การปลีกตัวหนีจากผู้อื่น ถอนตัวออกไป โดยยึดสภาวะจิตใจในการรับมือกับความขัดแย้งว่า "ปล่อยให้สุนัขที่กำลังหลับให้นอนต่อไปเถอะ" การที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปฏิบัติน้อย อาจจะกล่าวได้ว่าผู้บริหารไม่นิยมปล่อยให้ปัญหาความขัดแย้ง เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นน้อยที่สุด ซึ่งจะกระทบกระเทือนต่อการบริหารงานได้ ถ้าพิจารณาจากการปฏิบัติต่อความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุดได้แก่ ผู้บริหารจะถอนตัวออกจากเหตุการณ์ ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ในเรื่องความขัดแย้งและปล่อยให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ส่วนที่ได้ปฏิบัติมากมีอยู่วิธีเดียว คือ จะพยายามหลีกเลี่ยงที่จะสร้างความไม่พึงพอใจให้กับตนเอง

2.5 วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การบีบบังคับ มีค่าเฉลี่ย 2.49 เมื่อแยกพิจารณาระดับการปฏิบัติระหว่างผู้บริหารหญิงกับผู้บริหารชาย พบว่า ผู้บริหารชายได้เลือกปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารหญิง ถ้าแยกพิจารณาตามอายุของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย การบีบบังคับพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี ใช้วิธีการบีบบังคับมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุสูงกว่า 45 ขึ้นไป และถ้าจำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับของผู้บริหารแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ชนบทธรรมนิยมประเพณีของคนไทยไม่ชอบวิธีการบังคับ หรือวิธีการที่รุนแรงหักหาญน้ำใจซึ่งกันและกัน และผู้บริหารคงจะมีแนวคิดหรือปรัชญาในการทำงาน หรือร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ถ้าใช้การปกครอง โดยวิธีการขู่เข็ญบังคับแล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ศรัทธาในตัวผู้บริหาร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการบริหารงานด้วยประกอบกับประเทศไทยได้มีระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยคนไทยมีจิตใจโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ดังพุทธสุภาษิตกล่าวไว้ว่า "ความสามัคคีแห่งหมู่คณะย่อมนำความสุขมาให้" หรือมีพุทธพจน์ กล่าวไว้ว่า "ความคุ้นเคยเป็นญาติอย่างยิ่ง" หมายถึง การที่บุคคลเข้ามาร่วมกันแล้ว มีความสามัคคีกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุข ปกปักรักษาหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ย่อมมีเอกภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี

มนุษย์สัมพันธ์ เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี Marry Follet อ้างใน เสดียร เหลืองอร่าม²⁶ ได้กล่าวเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า เกิดจากระบบความสัมพันธ์ไม่ดี ไม่มีระบบการจูงใจ ไม่มีการให้รางวัลและถ้าองค์การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีแล้วผลงานจะดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จึงไม่นิยมแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการบีบบังคับ

แต่อย่างไรก็ตาม วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อประสิทธิภาพของงาน วิธีแก้ปัญห ความขัดแย้งของผู้นำหรือผู้บริหารอาจจะใช้ได้กับสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่งทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา สาเหตุแห่งปัญหาพฤติกรรมของคู่วิวาทหรือผู้ใต้บังคับ-บัญชา ค่านิยม เหตุการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนหรือองค์การ ตลอดจนเทคนิคหรือยุทธวิธีของผู้บริหาร ที่จะค้นหาและนำวิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ มาใช้ เพื่อลดความขัดแย้ง อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไม่มีหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีอะไรที่จะบอกได้ว่า ความขัดแย้งแบบใดจะต้องแก้ด้วยวิธีใด Bradley²⁷ ได้ทำการศึกษาวิจัย เปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งชายและหญิงในเขตเมือง Denver พบว่า ผู้บริหารเหล่านั้นไม่ได้ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่จะใช้ควบคู่กันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อม และสถานการณ์ที่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักและผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก จากการศึกษาวิจัยพบว่า

2.3.1 การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยวิธีการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3.2 การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยวิธีการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย "วิธีการบีบบังคับ" ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย พบว่า โดยภาพรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ได้ใช้ยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การบีบบังคับ" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อแยกวิเคราะห์ที่ละขั้นตอนหรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำแต่ละแบบพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยวิธี "การบีบบังคับ" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับการแก้ปัญหาด้วยวิธีการบีบบังคับ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนาย 12.4067 %

2.5 การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การเผชิญหน้า" ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นตัวพยากรณ์หรือเป็นตัวทำนาย พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การเผชิญหน้ามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.6 การวิเคราะห์การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี การประนีประนอมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

เป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย พบว่า โดยภาพรวมแล้ว ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อวิเคราะห์ทีละขั้นตอนหรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม มีความสัมพันธ์กับทางลบนภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนาย 5.470 %

2.7 การวิเคราะห์การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การหลีกเลี่ยง" ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย โดยภาพรวมแล้ว พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การหลีกเลี่ยง" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นทีละขั้นตอนหรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การหลีกเลี่ยง" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงมากที่สุด มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนาย 4.434 %

2.8 การวิเคราะห์การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การทำให้ราบรื่น" ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักและผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธี "การทำให้ราบรื่น" มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผลดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 วิธีคือ การบีบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฉะนั้นผู้บริหารจะเลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีใด ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งนั้น ๆ โดยคำนึงถึงบุคลิกภาพ อำนาจหน้าที่ บทบาท ทัศนคติ ค่านิยม ของบุคคลที่ขัดแย้งกัน จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้ามากที่สุด รองลงมาได้แก่ วิธีการประนีประนอม การทำให้ราบรื่น ส่วนการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การเผชิญหน้าและรองลงมาได้แก่ การประนีประนอม ซึ่งสอดคล้องกับ คำสอนของพระพุทธเจ้า คือ พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งเป็นธรรมสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องมีความเป็นธรรมสร้างความศรัทธากับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รวมทั้งผู้บริหารจะต้อง ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่นอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานสูงสุด

3. การอภิปรายผลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารได้ถือปฏิบัติ เรียงลำดับดังนี้ ผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 3.36 ผู้บริหารได้ปฏิบัติมาก รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 3.32 และรองลงไปอีก ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 3.19 ตามลำดับ เมื่อสรุปโดยภาพรวมแล้ว จะพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ อยู่ระดับเกณฑ์ปฏิบัติน้อย ไม่มีภาวะผู้นำแบบหนึ่งแบบใดชัดเจน ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำแบบผสมผสานกันทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสภาพแวดล้อม ขนาดของโรงเรียนและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกันจึงทำให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียน จึงไม่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ชัดเจน ผู้บริหารมักจะมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุเป้าประสงค์ กฎเกณฑ์ ระเบียบ และองค์การเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนและในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลด้วย โดยพยายามที่จะประสานระหว่างความสำเร็จขององค์การ และความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างพฤติกรรมขององค์การกับพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ กสานต์ ภูมิชานนท์²⁸⁹ ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมด้านนี้มาก แต่อาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนภาวะผู้นำแบบประสานประโยชน์เป็นหลัก ได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กสานต์ ภูมิชานนท์²⁹⁰ โดยส่วนรวมแล้วความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ปรากฏว่าอยู่ใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับมาก ซึ่งนับว่าผู้นำแบบนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์^{๑๐} ได้กล่าวว่า ผู้นำประเภทมองการประสานประโยชน์ของสถาบัน และบุคคลเป็นหลัก โดยพยายามทำให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน และในขณะเดียวกัน ก็จะทำให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรก็มีความพอใจในการทำงาน ประโยชน์จะเกิดขึ้นทั้งสถาบันและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้ นับว่าเป็นผู้นำประเภทที่ดีอย่างยิ่ง

ผู้นำเป็นที่รวมพลังของกลุ่มคน ผู้นำจึง เป็นผู้มีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มดำเนินงานไปด้วยดี ทำให้โรงเรียนหรือองค์การดำรงอยู่ในสภาพมั่นคง ผู้นำจะต้องพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน และการพัฒนาบุคลิกภาพของตัวเอง จากผลการวิจัยของ Lewin และ Lippitt อังโน วิจิตร วรุตบางกูร^{๑๑} พบว่า ความแตกต่างของบรรยากาศในการทำงานของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตยว่าบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตยนั้นความร่วมมือในการทำงานมีมากกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย สมาชิกจะมีการยกย่องนับถือและสนิทสนมกันมาก สมาชิกของกลุ่มจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จากผลการวิจัยนี้ เป็นการชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย จะสามารถลดปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างมาก ซึ่งจะสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Argyris อังโน วิจิตร วรุตบางกูร^{๑๒} พบว่า จากการศึกษาความขัดแย้งพื้นฐานระหว่างองค์กรและบุคคลเขาเห็นว่า ธรรมชาติขององค์กรจะต้องมีการกำหนด โครงสร้าง บทบาทของสมาชิกมีการควบคุมความสนใจการทำงานของสมาชิก ในขณะเดียวกันธรรมชาติของคนก็ต้องนำตนเอง และแสวงหาความสำเร็จจากการริเริ่มและความรับผิดชอบ องค์กรจะมีประสิทธิภาพที่ดีก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถอำนวยความสะดวกจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ครูมีความคิดเห็นว่าเป็นการบริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อเปรียบกับภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ แล้วพบว่าผู้บริหารได้เลือกปฏิบัติมากกว่าภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับน้อย ซึ่งได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กสานต์ วัฒนชานนท์^{๑๓} ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก โดยส่วนรวมแล้วเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้ว ผู้บริหารเห็นว่าพฤติกรรมด้านนี้อยู่ในระดับมาก แต่อาจารย์มีความคิดเห็นว่าเป็นระดับน้อย และได้สอดคล้องกับการวิจัยของ ทศนา แสงวงศ์^{๑๔} พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นพฤติกรรมความ

เป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่า ด้านมุ่งงานและอาจารย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก พบว่า ครูโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ได้มีความคิดเห็น ว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมน้อยกว่าภาวะผู้นำแบบยึดการประสาน ประโยชน์เป็นหลัก ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ กสานต์ ฆนิชชานนท์^{๑๕} พบว่า แบบภาวะผู้นำที่ ยึดสถาบันเป็นหลัก โดยส่วนรวมแล้วเห็นว่า อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกพิจารณาแล้ว พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นต่างกัน โดยผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมด้านนี้อยู่ใน ระดับมาก แต่อาจารย์มีความคิดเห็นว่าจะอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยใน ครั้งนี้ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระชัย ปุระณะ ชาติ และคณะ^{๑๖} ซึ่งพบว่า ผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศต่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษา มีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นจริงด้านสัมพันธ์สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาวิจัยพบว่า

4.1 ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ สามารถพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ ผลการวิจัยได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Paul Hersey และ Ken Blanchard อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์^{๑๗} กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถรับพฤติกรรม ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ซ้ำแบบกัน การที่ผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครได้ใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ สภาพแวดล้อม สภาพปัญหาของ แต่ละโรงเรียนไม่เหมือนกัน จึงทำให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการบีบบังคับ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ได้ บริหารงานโดยการยึดระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ คำสั่ง เพื่อสร้างบรรยากาศในการบริหาร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบและกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ไม่ได้คำนึงถึงขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้ร่วมงาน จึงทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ดังที่ วีระ อัมพันธุ์^{๑๘} ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารขาดการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้การบริหารงาน บุคคลล้มเหลว แต่การที่ผู้บริหารสร้างสรรค์ ความสามัคคีของหมู่คณะ การให้ความยุติธรรม แก่ผู้ร่วมงาน การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสสร้างเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจารย์ และการบริการให้ผู้ร่วมงานมีความสนุกสนานกับงาน โดยใช้ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานบุคลากรประสบความสำเร็จ ซึ่งได้สอดคล้องกับการศึกษาของ Cook³⁹ พบว่า ผลงานที่มีความสำเร็จสูงจะสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยใช้วิธีการบีบบังคับ อาจจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานมีสัมพันธภาพต่ำจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานน้อยได้

4.2 ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางลบกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ เมื่อผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ก็จะทำงานหรือบริหารงานโดยมุ่งเป้าหมายของโรงเรียน การรักษากฎระเบียบกฎข้อบังคับก็จะถูกนำมาใช้มากขึ้น การทำงานต้องมีระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ต่างๆของโรงเรียนมากขึ้น จึงทำให้การแก้ปัญหาด้วยวิธีการประนีประนอมน้อยลง ซึ่งได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พา ไชยเดช⁴⁰ ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตจังหวัดพระนครและธนบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารและการควบคุมบังคับบัญชาในโรงเรียนราษฎร์เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครู และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วิรัช วิเศษสุวรรณ⁴¹ ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับสูง

ฉะนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมาก เพราะผู้บริหารที่มีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์สูง จะสามารถบริหารงานให้บรรลุตามความประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าทัศนคติและท่าทีของผู้บริหารที่แสดงต่อครูและผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4.3 ภาวะผู้นำยึดแบบการประสานประโยชน์เป็นหลักมีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการแสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้นำมีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก คือ ยึดทั้งบุคคลและสถาบัน มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง เพราะการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดการรักษาสิทธิและรักษาความร่วมมือ เนื่องจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงออกจากสถานการณ์ เป็นการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้จะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะระเบิดออกมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อไรก็ได้ ทำให้คู่กรณีมีความคับข้องใจ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วย และไม่สามารถจะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีบรรยากาศที่ดีได้ อันจะไม่เป็นผลดีต่อการบริหารและประสิทธิภาพของงานผู้บริหารที่มีบทบาท และมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาหรือในองค์การต้องวิเคราะห์สาเหตุ ลักษณะของความขัดแย้งและดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์รวมกับการบริหารแบบประชาธิปไตย การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง พร้อมทั้งปลูกความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานหรือโรงเรียน นั่นคือต้องอาศัยหลัก 3 ประการ ในการลดปัญหาความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งอันนำไปสู่ความร่วมมือโดยใช้หลัก 3C'S คือ Communication (การแจ้งข่าวสารอยู่เสมอ) Consultation (การปรึกษาหารือและให้คำแนะนำ) และ Collaboration (การให้ความร่วมมือและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ)

5. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักเป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ สามารถพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารด้วยวิธีการบีบบังคับได้ และเมื่อวิเคราะห์ว่า ภาวะผู้นำแบบใดใน 3 แบบ ที่มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายมากที่สุด พบว่า ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักมีอำนาจในการพยากรณ์ หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับได้มากที่สุด จากผลงานวิจัยของ สมาน วีระเดชกำแหง⁴² เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สรุปลงได้ว่า อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมทางด้านบริหารในทางด้านมุ่งงานและด้านมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน ผลจากการวิจัยนี้ เป็นการยืนยันว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ได้มีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก คือ ยึดทั้งตัวบุคคลและยึดทั้งสถาบันผู้บริหารจะมีพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนสูง เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนต้องการให้การบริหารบรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ จึงต้องทำให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับต่าง ๆ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นผู้รับใบอนุญาต (เจ้าของ) ของโรงเรียนจึงได้มีการรักษาผลประโยชน์ของโรงเรียนไว้เสมอ การแก้ปัญหาด้วยวิธีการบีบบังคับช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครควรมีทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะทางด้านคตินิยม ทักษะทางด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่มีภาวะของผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักจะต้องมีหลักทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์สูง และมีความเข้าใจใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมชนบทประเพณีสามารถสังเกตความแตกต่างของบุคคลภายในโรงเรียนได้ รู้จักให้บริการเป็นอย่างดีทั้งภายใน และภายนอกจะต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายภายในโรงเรียน นั่นคือผู้บริหารจะต้องประสานงานและประสานคนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน บางครั้งก็ต้องใช้ระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ พร้อมพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน เพื่อมีบังคับให้ครู-อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทำงานให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียน แต่ในขณะเดียวกันก็ใช้เทคนิคด้านมนุษยสัมพันธ์ผสมผสานกันไป ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก จึงสามารถทำนายหรือพยากรณ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการบีบบังคับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้าของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักเป็นตัวพยากรณ์หรือทำนายพบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ไม่สามารถพยากรณ์หรือทำนายการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครได้ ผลของการศึกษาวิจัยนี้ ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยของ Robert R. Blake และ James S. Mouton⁴³ ซึ่งพบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีที่สุดและมีคุณค่าที่สุด คือ วิธีการเผชิญหน้า

อนึ่ง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารมีความคิดเห็นและได้เลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้ามากเป็นอันดับหนึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.05 ซึ่งอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก แต่เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำซึ่งครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า ในทัศนะและความคิดของครูแล้ว ผู้บริหารได้เลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้าอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งโดยสภาพความจริงแล้ว วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้าเป็นวิธีแก้ปัญหาที่มีคุณภาพและดีที่สุด เพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีคุณค่า เพราะปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกนำออกมาพิจารณาอย่างเปิดเผย แล้วกลุ่มร่วมกันพิจารณาหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเผชิญหน้า อาจทำให้ผู้บริหารคิดว่าขาดดุลอำนาจ และมีอำนาจในการต่อรองน้อยลง

7. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการประนีประนอม โดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นตัวพยากรณ์หรือตัวทำนาย พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม แต่เมื่อแยกวิเคราะห์อำนาจในการพยากรณ์หรือการทำนายโดยใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่า ภาวะผู้นำยึดสถาบันเป็นหลักมีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการประนีประนอมได้ แต่ความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงกันข้ามคือ มีความสัมพันธ์ในทางลบ เพราะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก จะเน้นความสัมพันธ์ของสถาบันมีดีมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีดี ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน เป็นเครื่องมือในการบริหาร เพื่อให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันหรือโรงเรียนได้กำหนดไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ เพื่อให้ประสิทธิภาพของงานสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อผู้บริหารหรือผู้นำมีภาวะผู้นำหรือบทบาทการเป็นผู้นำแบบนี้จะทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมน้อยลง จึงเกิดความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้าม ทำให้บรรยากาศในการทำงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีน้อย ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงาน คือ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ผู้ร่วมงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประสิทธิภาพของงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้นำ หรือผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ให้มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน คือ ควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน สุเมธ เดียววิศเรศ⁴⁴ ได้ให้ข้อคิดบางประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยกล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล มนุษยสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการบริหารความสัมพันธ์ เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีในโรงเรียนหรือองค์กรของตน โดยสร้างให้เกิดความร่วมมือร่วมใจมีความสำนึกในหน้าที่การทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือประสานงานกัน โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันคือผลประโยชน์ส่วนรวม คุณธรรม 4 ประการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ หลักเบญจศีล ได้แก่ การปฏิบัติกรรมดีละเว้นกรรมชั่ว หลักพรทมิฬ 4 ได้แก่ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หลักอิทธิบาท 4 ได้แก่ จันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา และคุณธรรมสุดท้าย คือ สังคหัตถ์ 4 ได้แก่ ทาน ปิยะวาจา อุตถจริยา และสมานัตตา ก็จะทำให้บริหารงานดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์และมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำหรือผู้บริหารแล้ว ก็จะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้หมดไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ กับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นตัวพยากรณ์หรือทำนาย พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนาย วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงได้ แต่เมื่อแยกพิจารณาว่าภาวะผู้นำแบบใดใน 3 แบบ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายได้มากที่สุด พบว่า ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีอำนาจในการพยากรณ์หรือทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้มากที่สุด โดยปกติแล้วผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก คือ ผู้นำที่คำนึงหรือให้ความสำคัญกับประโยชน์ของสถาบันหรือโรงเรียน และในขณะเดียวกันก็จะคำนึงและให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนบุคคลด้วยคือ ได้ปฏิบัติไปทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน จึงมีลักษณะผู้นำแบบประนีประนอมในเรื่องต่าง ๆ เกือบทุกเรื่อง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก จึงมีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง คือ การถอยหนีออกจากสภาพความขัดแย้ง ไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ จะรักษาสถานะความเป็นกลางไว้ ไม่รับรู้ความขัดแย้งทั้งสิ้นวางตัวเฉยต่อความขัดแย้งปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องแก้ปัญหาของความขัดแย้ง เพราะมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงและจะหมดไปเองตามกาลเวลาและในที่สุดก็จะหมดไปเอง แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้ว กรณีความขัดแย้งบางเรื่องจะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นได้ การที่ผู้บริหารหรือผู้นำแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง อาจจะทำให้เกิดผลลบกับทางโรงเรียนหรือองค์กรได้ การหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์อาจเป็นเพราะความสมัครใจหรือถูกบังคับให้ออกจากโรงเรียนหรือองค์กรได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ โคนสีอำนวย⁴⁵ พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงน้อยเป็นอันดับที่ 3 คือ คิดเป็นร้อยละ 15.63 ของผู้บริหารเท่านั้น

การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักเลือกแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงบางครั้งไม่ก่อให้เกิดผลดีกับการบริหาร ดูเหมือนว่าผู้บริหารหนีการขัดแย้งหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ถ้าความขัดแย้งมีมากถึงระดับวิกฤตจะระเบิดออกมาและเป็นผลลบกับสถานศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำควรเตรียมการ และเรียนรู้ถึงกระบวนการในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น ถวิล เกื้อกุลวงศ์⁴⁶ ได้กล่าวว่า "ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในกระบวนการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จการยอมรับปัญหา และระบุรายละเอียดของ

ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาสร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ” เมื่อได้วางกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้อย่างมีระบบแล้วก็จะหาทางเลือกการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับใจดีกว่าการแก้ปัญหาด้วยการหลีกเลี่ยง ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ทุกคน

9. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการทำให้ราบรื่นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ไม่มีอำนาจในการพยากรณ์หรือการทำนายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการทำให้ราบรื่นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการทำให้ราบรื่น คือ ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามจะกลบเกลื่อนปัญหา จะไม่พูดถึงปัญหาทำเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นรอให้เวลาผ่านไปก่อน แต่ในส่วนของจิตใจยังมีความคับข้องใจและกังวลใจอยู่ การแก้ปัญหาด้วยวิธีการทำให้ราบรื่นนี้ เป็นการมุ่งสัมพันธภาพของบุคคลสูงแต่ในขณะที่ประสิทธิภาพของงานก็จะต่ำลงไปด้วย ความไม่ลงรอยกันก็จะถูกไถ่เกลี้ยให้ราบรื่น แต่ถ้ามองในด้านของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแล้ว เราจะพบว่ามึลักษณะมุ่งงานมากกว่ามุ่งคนผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายของโรงเรียนวางระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่าง ๆ เป็นเกณฑ์เพื่อให้คนทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน และของผู้บริหารเอง ฉะนั้นถ้ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จะไม่มองข้ามปัญหาไม่กลบเกลื่อนปัญหาจะแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ หรือจัดการกับความขัดแย้งทันที โดยเอากฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับเข้าไปจัดการกับความขัดแย้ง แม้ว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการทำให้ราบรื่นเป็นวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ปฏิบัติมาก แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมดเกิดจากพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ ถ้ามนุษย์ได้ทำงานเต็มความสามารถหน่วยงานนั้นย่อมบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องสงสัย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์⁴⁷ ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ว่าขึ้นอยู่กับ 2 ประการ คือ แรงจูงใจ และความสามารถ ซึ่งเขียนเป็นรูปสมการได้ดังนี้

$$\text{Job Performance} = f(\text{Motivation}) + f(\text{Ability})$$

$$\text{JP} = f(M) + f(A) \text{ คือ}$$

$$\text{ความสำเร็จของการทำงาน} = \text{ความต้องการของบุคคล} + \text{ความสามารถของคน}$$

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร น่าจะมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากกว่ามุ่งคนเพื่อความสำเร็จขององค์การ หรือ สถาบันของตน

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้ง กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร การที่ผู้นำจะแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จได้มากเพียงไร ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะนำไปสู่ประสิทธิผลสูงขึ้น ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ประสบความสำเร็จสูงขึ้น เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. ⁴⁸ ได้กล่าวว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานกับคนเป็นประการสำคัญ ผู้นำต้องรู้จักหา รู้จักใช้ รู้จักบำรุงรักษา และ รู้จัก พัฒนาบุคลากร มนุษย์สัมพันธ์มีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการทำงานกับคน ผู้นำต้องรู้จักจิตใจผู้อื่น รู้จักความต้องการของผู้อื่น และรู้จักตนเองด้วย

จึงอาจกล่าวได้ว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน หรือที่ทำงานให้เป็นประชาธิปไตย จะก่อให้เกิดความศรัทธาอันดีในวงงาน และผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และยอมรับข้อบกพร่องของตนเองวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะเป็นแนวทางในการลดปัญหาความขัดแย้ง ในการบริหารงานให้ลดน้อยลงหรือหมดไปได้

สรุปหลักการที่ได้ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้

1. ผู้บริหารสามารถใช้วิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการบีบบังคับ การเผชิญหน้า การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา สภาพแวดล้อม ทักษะคนดี พฤติกรรมของผู้นำ และเพื่อนร่วมงานวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารนิยมใช้มาก ได้แก่ วิธีการเผชิญหน้า การประนีประนอม และการทำให้ราบรื่น ตามลำดับ วิธีที่ผู้บริหารควรใช้น้อยได้แก่ การหลีกเลี่ยง และการบีบบังคับ

2. ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้ทั้ง 3 แบบ แต่ภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักเป็นภาวะผู้นำที่พบมากกว่าภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและยึดบุคคลเป็นหลัก ทั้งนี้เพราะการบริหารโรงเรียนควรใช้วิธีการผสมผสานระหว่างเป้าหมายหรือความคาดหวังของโรงเรียนกับความต้องการส่วนบุคคลของบุคคลากร

3. ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการบีบบังคับ ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก จะไม่นิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีการประนีประนอม และ

ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก จะนิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีการ หลีกเลียง ผู้บริหารจะบริหารโรงเรียนโดยการผสมผสานระหว่างความคาดหวังของโรงเรียน กับความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะไว้ 2 ลักษณะคือ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน น่าจะ ได้จัดให้มีการประชุมสัมมนา ซึ่งปฏิบัติการเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความ สำเร็จของการทำงานให้กับผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจ ที่ดีต่อกันและเพื่อประสิทธิภาพของงาน

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน หรือสมาคมโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษาแห่งประเทศไทย น่าจะ ได้จัดประชุมสัมมนาทางทฤษฎี และ ซึ่งปฏิบัติการเกี่ยวกับ เทคนิคการใช้ภาวะผู้นำเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เพื่อประโยชน์ทางการบริหารงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ

1.3 การฝึกอบรมทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับผู้บริหารโรงเรียน เป็นสิ่งจำเป็น โดยใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงานเพื่อให้ผู้บริหาร มีทักษะและวิธีจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ควรจะร่วมกับโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา จัดทำเอกสารเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบเทคนิควิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

2.1 การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเฉพาะ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เท่านั้น ผลการวิจัยจึงอยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้น จึงควรศึกษา โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาทั่วทั้งประเทศ เพื่อจะได้ผลการวิจัยกว้างขึ้น

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยควรจะให้ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหาร เช่น ผู้จัดการ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ได้มีส่วนตอบแบบสอบถาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารด้วย

2.3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ควรจะให้ ผู้บริหารได้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเองด้วย เพื่อการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจัยจะได้ข้อมูลชัดเจน ผลการวิจัยอาจจะสมบูรณ์ดีขึ้น

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยควรจะได้ใช้วิธีอื่น ๆ

ควบคู่ไปด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต และควรมีแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นจะทำให้ข้อมูลที่ได้สมบูรณ์มากขึ้น และใช้ประกอบในการอภิปรายผลการวิจัย

2.5 น่าจะได้มีการวิจัยเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากับโรงเรียนหรือวิทยาลัยของรัฐบาล ที่สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

2.6 น่าจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งตามทฤษฎีของบุคคลอื่น ๆ และภาวะผู้นำในทฤษฎีอื่น กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

¹ Hilda Lynn Erickson, "Female Public School Administrators and Conflict Management," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No. 05, (November, 1984), p. 1251- A.

² เจริญ โคนสีอำนวย, "วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530, หน้า 71.

³ Vincenne Revilla Maria, "Conflict Management Style of Men and Women Administrations in Higher Education," Dissertation International. Vol. 45 No.06, (December, 1984), p. 1601- A.

⁴ Pritcharad Betty, "The Relationship Between Management Style of Men and Women in Community College Administrations," Dissertation Adstracts International. Vol.46 No. 09, (March, 1986), p. 1810 - A.

⁵ วิรัตน์ ศิริบุรณ์, "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518, หน้า 63.

⁶ เจริญ โคนสีอำนวย, สิ่งที่ได้เอามาแล้ว, หน้า 77.

⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 79.

⁸ ประเสริฐ ชาวงษ์, "ปัญหาในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. (บทคัดย่อ)

⁹ สมพงษ์ คีรีเขต, "กระบวนการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช," ปรินญาการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523, หน้า 36.

¹⁰ วิรัตน์ ศิริบูรณ์, *สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว*, หน้า 54.

¹¹ Prachoom Rodprasert, "The Relationship of Academic Trainnning and Education Experience to the Administrative of Secondary School Principles as Perceived by Teachers in Educational Region I Thailand," Doctor's Thesis, Oklahoma State University, 1976, p. 179.

¹² เจริญ โคนสีอำนวย, *สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว*, หน้า 80.

¹³ Pritchard Betty, *op. cit.*, p. 2810.

¹⁴ สมพงษ์ คีรีเขต, *สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว*, หน้า 48.

¹⁵ เจริญ โคนสีอำนวย, *สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว*, หน้า 84.

¹⁶ Ray Allen Whitlocke, "A Comparative study of the Conflict Management Style Used by Women in the middle Management in The Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No. 06, (July 1984), p. 2974-A.

¹⁷ Robert R. Blake and Jame S. Mouton, "The Fifth Achievement," The Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 06 No. 04, (July 1970), p. 418.

¹⁸ เจริญ โคนสีอำนวย, *สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว*, หน้า 74-75.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ¹⁹ อรุณ รักธรรม, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ - การบริหารงานองค์การ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 196.
- ²⁰ เจริญ โคนสีอำนวย, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 72.
- ²¹ ถวัลย์ วรเทพคุณิพงศ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์, "การแก้ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน," เทศาภิบาล, ปีที่ 77 ฉบับที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2525), หน้า 23-32.
- ²² พงศา งามละเมียด, "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา," ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518, หน้า 69.
- ²³ อรุณ รักธรรม, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 196.
- ²⁴ เจริญ โคนสีอำนวย, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 73-74.
- ²⁵ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2530), หน้า 367.
- ²⁶ เสถียร เหลืองอร่าม, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัชรินทร์, 2525), หน้า 17.
- ²⁷ Doanya Nedyne Bradley, "A Comparative Study of the Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in The Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. Vol. 45 No. 01, (July, 1984), p. 66- A.
- ²⁸ กสานต์ วิเศษานนท์, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า 67-68.

- ²⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 51.
- ³⁰ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส เอ็ม เอส จำกัด, 2525), หน้า 51.
- ³¹ วิจิตร วรุตบางกูร, ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิไลฒ ประสานมิตร, 2525), หน้า 26.
- ³² เรื่องเดียวกัน, หน้า 64.
- ³³ กสานต์ วิเศษชานนท์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 67.
- ³⁴ ทศนา แสงวงศ์ดี, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527, หน้า 112-113.
- ³⁵ กสานต์ วิเศษชานนท์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 66.
- ³⁶ ชีระชัย ปุระณะโชติ และคณะ, "พฤติกรรมทางบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา," วารสารครูปริทัศน์, ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2531), หน้า 14-15.
- ³⁷ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 270.
- ³⁸ วีระ อัมพันสุข, พหุธรรมกับการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : เอรวัฒน์การพิมพ์, 2527), หน้า 57.
- ³⁹ Richard R. Cook, "The Relationship of Principle Leader Behavior and Teachers Morale to Certain Other Variables in Selected Urban Elementary School," Dissertation Abstracts International. Vol. 31 No. 02, (April, 1971), p. 5063 - A.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

⁴⁰ พา ไชยเดช, "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตจังหวัดพระนครและธนบุรี," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514, หน้า 127.

⁴¹ วิรัช วิเศษสุวรรณ, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522, หน้า 47-48.

⁴² สมาน วีระเดชกำแหง, "พฤติกรรมทางบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525, หน้า 125.

⁴³ Robert R. Blake and Jame S. Mouton, op. cit. p. 418.

⁴⁴ สุ่มธ เตียววิศเรศ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527), หน้า 118-120.

⁴⁵ เจริญ โคนสีอำนวย, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 70.

⁴⁶ ถวิล เกื้อกุลวงศ์, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 214-215.

⁴⁷ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 131.

⁴⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 138.

บรรณานุกรม

กิติมา ปรีดีติติก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์, 2529.

_____. "ความขัดแย้งกับประสิทธิภาพของงาน," วารสารศึกษาศาสตร์, มิถุนายน - ธันวาคม, 2520.

กसानต์ วาณิชชานนท์. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ กรุงเทพมหานคร," วิทยานินท์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

กานดา พูลลาภทวี. สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : พิลิกซ์เซ็นเตอร์การพิมพ์, 2530.

เจริญ โคนสีอำนวย. "การแก้ปัญหาการขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. "ผู้บริหารจะดำเนินการและกำจัดความขัดแย้งได้อย่างไร," มิตรครู, กุมภาพันธ์, 2528.

ชลอ ธรรมศิริ. "การจัดการกับความขัดแย้ง," วารสารประชาชน, กุมภาพันธ์, 2518.

ชัยทวี แสนะวงศ์. "การบริหารข้อขัดแย้ง," ผู้จัดการ, กรกฎาคม, 2528.

เตโช ส่วานนท์. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2518.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถวัลย์ วรเทพหลพงศ์, และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. "การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน," เทศาภิบาล, กุมภาพันธ์, 2525.

ทัศนา แชนนี่. "การแก้ความขัดแย้ง," ประมวลบทความทางวิชาการบริหารการศึกษา แห่งประเทศไทย, กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์, 2522.

ทัศนา แสงศักดิ์. "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษา," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

เทพพนม เมืองแมน, และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธีรวุฒิ เจริญราษฎร์. "ความขัดแย้งในบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด นครพนม," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ธีระชัย ปรุณโชติ, และคณะ. "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา," วารสารครูปริทัศน์, มีนาคม, 2529.

ธงชัย สันติวงศ์, และชัยยศ สันติวงศ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : เจริญพัฒนา, 2522.

_____ . พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2525.

ประसान มาลากุล ณ อยุธยา. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : ศูรสภา, 2516.

ประเสริฐ ช่างงษ์. "ปัญหาในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน ประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พา ไชยเดช, "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ใน จังหวัดพระนครและธนบุรี," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514.

พงษา งามละเมียด. "การศึกษาความขัดแย้งด้านบทบาทของครูใหญ่ ครู และนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา," ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518.

พชนี วรกวิน. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูจันทระเกษม, 2522.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

_____ . หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516.

ภิญญพร วัฒนเจริญ. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

เมธี บิลันธานนท์. "ยุทธวิธีการแก้ความขัดแย้ง," มิตรครู, มกราคม, 2527.

_____ . ภาวะผู้นำกับสวัสดิศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2528.

ล้วน สายยศ, และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาพรจำกัด, 2531.

วีระ อัมพันสุข. พุทธธรรมกับการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : เอรಾವังการพิมพ์, 2527.

- วาณี คิตละเอียด. "ความขัดแย้งของบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520, หน้า 85-88.
- วิจิตร วรุตบางกูร. "ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ," เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. (เอกสารอัดสำเนา)
- วิรัช วิเศษสุวรรณ. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ ในกรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- วิรัตน์ ศิริบุรณ. "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11," ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ. ลับ - เจาะผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : การพิมพ์พระนคร, 2519.
- สมัยศ นาวิการ. การบริหารงานระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา, 2517.
- _____ . การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกลม, 2522.
- _____ . พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทศาลศิลป์การพิมพ์, 2524.
- _____ . การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523.
- สมัยศ นาวิการ, และดุสิต รุมาคม. องค์การทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : ดวงกลม, 2520.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมาน วีระเดชกำแหง. "พฤติกรรมทางบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู," ปรินญาการศึกษา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัชรินทร์, 2525.

สนั่น แก้วปวัต. "จะอย่างไรดีกับความขัดแย้ง," วารสารการศึกษากรุงเทพมหานคร.
มกราคม, 2525.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

สมพงษ์ ศิริเขต, "กระบวนการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช," ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2524.

สุเมธ เตียววิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อนงค์ทิพย์ วสันนท์. "ความขัดแย้งภายในองค์การ," วารสารรามคำแหง, กุมภาพันธ์,
2526.

อรุณ รัชธรรม. พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เลขาธิการ
คณะรัฐมนตรี, มกราคม 2532.

อรุณ รัชธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่กับการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2525.

..... การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. เอกสารประกอบการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, มีนาคม, 2527.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

_____ . การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

_____ . "ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้เ้า : ความขัดแย้งในองค์การ," รัฐศาสตร์สาร, พฤศจิกายน, 2521.

อุษา ชัชวาลย์. "การทำงานในสถานที่ไม่พึงพอใจ," วารสารการบริหาร, เมษายน, 2524.

Barnard, Chester I. Organization and Management. Cambridge Mass : Harvard University Press, 1962.

Betty, Pritchard. "The Relationship Between Management Experience and Conflict Management Style of Men and Women in Community College Administration," Dissertation Abstracts International. 46(09) : 2810 - A, March, 1986.

Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. "The Fifth Achievement," The Journal of Applied Behavioral Sciences. Vol. 06 No. 04 January, 1970.

Bradley, Doanya Nedyne. "A Comparative Study of the Conflict Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. 45(01) : 60 - A, July, 1984.

Clayton, Thomas. Thomas - Kilman Conflict Modé Instrument. New York : Tunedo Xicom Inc., 1974.

Cook, John D., and Others. The Experience of Work. London : Academic Press, Inc., 1981.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Cook, Richard R. "The Relationship of Principle Leader Behavior and Teachers Morale to Certain Other Variables in Selected Urban Elementary School," Dissertation Abatracts International. 31 (02) : 5063-A, April, 1971.

Dheerakul, Vichit. "Leadership Behavior of the Secondary School Principles in Bangkok and Related to Sex, Age, Experience and Qualification," Doctor's Thesis. Brighamyoung University, 1970.

Erickson, Hilda Lynn. "Female Republic School Administrators and Conflict Management," Dissertation Abstracts International. 45(05) : 125 - A, November, 1984.

Fiedler, Fred E., and Martin M. Chamers. Leadership and Effective Management. Glenview Illinois : Scott, Foresman, 1974.

Jenson, Theodore J., and D.L. Clark. Education Administration. The Center of Applied Research in Education Inc., 1976.

Lewin, Kurt. "Group Decision and Social Change," Reading in Social Psychalogy in Maecoby (ed), New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1958.

Mann, Floyd C. "Toward and Understanding of the Leadership Role in Formal Organizations," in Rubin et. al., Leadership and Productivity. San Francisco : Chandler Publishing Co., 1965.

March, James G., and Herbert A. Simon. Organizational Behavior. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1958.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Maria, Vincenne Revilla. "Conflict Management Style of Men and Women Administrators in Higher Education," Dissertation Abstracts International. 45(06) : 1601 - A, December, 1984.

Robbins, S.p. Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Conflict. New Jersey : Prentice - Hill, 1974.

_____. Managing Organizational Conflict. Englewood Cliffs : N.J., Prentice - Hall, 1974.

Rodprasert, Prachoom. "The Relationship of Academic Training and Education Experience to the Administrative of Secondary School Principals as Perceived by Teachers in Education Region I Thailand," Doctor's Thesis. Oklahoma State University, 1976.

Rubble, T.l., and K.W. Thomas. "Support of to do Conflict Behavior," Organizational Behavior and Human Performance. New York : Academic Press, Inc., 1976.

Schmidt, W.H. et. al. Management of Conflict. Cal. : Xicom, inc., 1974.

Stogdill, Ralph M. Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research. New York : Free Press Co., Inc., 1974.

Whitlocke, Ray Allen. "A Comparative Study of the Conflict Management Style Used by Women and Men in the Middle Management in the Denver Metropolitan Area," Dissertation Abstracts International. 45 (06) : 2974-A, July, 1984.

Worthington. "The Leadership Behavior of the Personal Secondary School Principals as Percived by the Principals and Others Signigicant Education Leader," Dessertation Abstracts International. 36 (03) : 81-82-A, September, 1975.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ 16/2533

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และโครงการวิทยานิพนธ์ของนายบัญญัติ ลาชโรจน์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายบัญญัติ ลาชโรจน์ เป็นไปด้วยความ
เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและ
โครงการวิทยานิพนธ์ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร. จัรัส นองมาก ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
ดร. เช้น แก้วยศ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ประธานกรรมการ
ดร. จัรัส นองมาก กรรมการ
ดร. เช้น แก้วยศ กรรมการ
อาจารย์ไพรัตน์ นึกน้อย กรรมการ
อาจารย์อัจฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2533

วราภรณ์ อภิบาล

(คุณหญิงวนิดา ฐปะเตมีย์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศ บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ตามคำสั่งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ
ควบคุมและพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์ของ นายบัญญัติ ลาชโรจน์ นักศึกษา
คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัดนี้ หัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์ของ นายบัญญัติ ลาชโรจน์ ซึ่งจะทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" ได้ผ่านการพิจารณาของ
คณะกรรมการแล้วเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2533

ให้นักศึกษาหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษา แก่ไข โครงการตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการผู้
ทรงคุณวุฒิและดำเนินการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ตามแนวทางที่คณะกรรมการได้รับปฐมนำไข
ต่อไป ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบต่อไปนี้

ประกาศ ณ วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2533

(นายศุภชัย รตโนภาส)
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1507.3/67

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

3 พฤษภาคม 2533

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ด้วย นายบัญญัติ ลาชโรจน์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร"

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านดังต่อไปนี้ คือ (ตามรายละเอียดที่แนบ)

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3267320-9 ต่อ 393

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 1007/0115

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

11 มิถุนายน 2533

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่โรงเรียน

ด้วย นายบัญญัติ ลาซโรจน์ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขา การบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะขอเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารและครูในโรงเรียนของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลด้วย
ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

ขอแสดงความนับถือ

(นายเชิน แก้วยศ)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

กองนโยบายและแผน

โทร. 2828654

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ 02/2534
เรื่อง แต่งตั้งกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ตามที่ นายบัญญัติ ลาชโรจน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง
"การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร (The Relationship between Leadership
Style and Conflict Resolution Strategies of Administrators in Private
Vocational Schools in Bangkok) โดยมี รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เป็น
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.จรัส นองมาก และ ดร.เชิน แก้วยศ เป็นอาจารย์
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ให้บัณฑิตวิทยาลัยตรวจสอบนั้น บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของ
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงแต่งตั้งผู้ทรงวุฒิต่อไปนี้ เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ดังกล่าว
ในวันพุธที่ 20 กุมภาพันธ์ 2534 เวลา 13.30 น. เป็นต้นไป ณ ห้องเรียนปริญญาโท 2
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

- | | | |
|--------------------|------------------|---------------|
| 1. ผศ.คุณหญิงวนิดา | ฐปะ เตมีย์ | ประธานกรรมการ |
| 2. รศ.ดร.เมธี | ปิลันธนาพันธ์ | กรรมการ |
| 3. รศ.ดร.ปรีชาพร | วงศ์อนุตรโรจน์ | กรรมการ |
| 4. ดร.จรัส | นองมาก | กรรมการ |
| 5. อ.อัจฉรา | สืบสินธุ์สกุลไชย | กรรมการ |
- สั่ง ณ วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2534

(นายศุภชัย รตโนภาส)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แสดงจำนวนครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู
1	พาณิชย์การมีนบุรี	10
2	อินทราอาชีวศึกษา	10
3	อานันทพาณิชย์การ	11
4	ช่างสำรวจภาษาสุรณี บางแค	12
5	มหานครพาณิชย์การ	12
6	พาณิชย์การมิตรภาพ	12
7	เทคนิคเจ้าพระยา	13
8	พาณิชย์การบางโพ	14
9	เทคนิคธนบุรี	15
10	เทคนิคกรุงเทพพาณิชย์การ	16
11	สายประสิทธิ์พาณิชย์การ	17
12	ราชเศรษฐีศิลปกรรม	17
13	เทคนิ โนโลยีเลิศบุญ	17
14	พนมเทคนิคช่างกล-พาณิชย์การ	19
15	พาณิชย์การบางอ้อ	19
16	เทคนิ โนโลยีปั้นแม่ทอง	20
17	กรุงเทพ โปลีเทคนิค	20
18	พาณิชย์การชัชวรินทร์	20
19	พาณิชย์การบัณฑิต	21
20	อรรถวิทย์พาณิชย์การ	21
21	ไทยวิจิตรศิลป์	22
22	ปัญญาพาณิชย์การ	22
23	เทคนิคพาณิชย์การธนบุรี	23
24	เทคนิคพระรามหก	14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู
25	เทคนิคสัจจวัฒน์	24
26	สาธิตประดิษฐ์นิตยการ	24
27	อัสสัมชัญนิตยการ	24
28	กรุงเทพวิจิตรศิลป์และนิตยการ	24
29	อาชีพศิลปศึกษา	25
30	ศิลปพระนคร	25
31	ศิลปะ	25
32	นิตยการสามเสน	26
33	สยามธุรกิจนิตยการ	27
34	กนกเทคโนโลยี	27
35	เทคนิครัตน โกสินทร์	28
36	พระนครนิตยการ	28
37	กิตติพานิชย์แผนกนิตยการและธุรกิจ	28
38	นิตยการกรุงเทพ	28
39	นิตยการสีลมภาคบ่าย	29
40	เทคนิคบูรพาพันธ์	29
41	นิตยการภาษาอนุสรณ์ บางแค	30
42	ผดุงศิษย์นิตยการธุรกิจและนิตยการ	31
43	นิตยการรัตน โกสินทร์	31
44	เซนต์จอร์จเทคนิคกรุงเทพ	32
45	สหพานิชย์แผนกนิตยการ	32
46	เทคนิคเปรมฤทัยมัธยม	32
47	นิตยการสุโขทัย	34
48	เทคโนโลยีช่างกลอุตสาหกรรมกรุงเทพ	34
49	กุลสิริเทคโนโลยี	34
50	นิตยการจรัสสินทวงศ์	34
51	เทคนิควิทยา	35
52	เทคนิค ปวส.	35

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู
53	พาณิชย์การตั้งตรงจิตร	36
54	เทคนิคพาณิชย์การจำนงค์	36
55	เทคนิควิมลพาณิชย์การประชาชื่น	38
56	กองทัพบกอุปถัมภ์ช่างกล ชส.ทบ.	41
57	โยนออฟวอล์คตพาณิชย์การ	41
58	เทคนิคพาณิชย์การจรัสสีทิววงศ์	41
59	วิมลพาณิชย์การ ศรีย่าน	42
60	ดอนบอสโก	43
61	พาณิชย์การเจ้าพระยา	45
62	รัตนพาณิชย์การ	45
63	ไทย โปลีเทคนิค	48
64	ไทย โปลีเทคนิค ภาคบาย	48
65	เทคน โน โลยีกรุงธน	48
66	พาณิชย์การสันติราษฎร์	49
67	เทคน โน โลยีบางกะปิ	50
68	เทคนิคศรีวัฒนา	51
69	พาณิชย์การจำนงค์	51
70	เทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ	53
71	กรุงเทพธุรกิจพาณิชย์การ	54
72	พาณิชย์การสีลม	54
73	เทคน โน โลยีไทยสุริยะ	55
74	เซนต์จอห์นอาชีวศึกษากรุงเทพ	62
75	เทคน โน โลยีหมู่บ้านครู	62
76	มิตรพลพาณิชย์การ	66
77	ตั้งตรงจิตรพาณิชย์การ	67
78	ช่างฝีมือปัญญาวิทยา	74
79	ตรุณพิทยานพาณิชย์การ	79
80	พระรามหกเทคน โน โลยี	89

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู
81	นนิชยการสยาม	90
82	นนิชยการราชดำเนิน	91
83	ช่างอุตสาหกรรมกรุงเทพ	100
84	เทคโนโลยีสยาม	105
85	นนิชยการราชดำเนินธนบุรี	112
86	ไทยวิจิตรศิลป์อาชีวะ	118
87	เทคโนโลยีกรุงเทพ	138
88	เซนต์จอห์นอาชีวศึกษา	141
89	ดุสิตนนิชยการ	142
90	ดุสิตนนิชยการภาคบ่าย	142
91	เกษมโปลีเทคนิค	145
92	กรุงเทพการัญญ์วิทยาลัย	150

ที่มา : กองทะเบียนและสถิติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
กระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชุดที่ 1

สำหรับผู้บริหาร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย

นาย ภัฏญติ ลาชโรจน์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารอาชีวศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประจำปีการศึกษา 2533

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 วิธี ตามหลักการและแนวทฤษฎีของ Blake และ Mouton คือ การบีบบังคับ, การเผชิญหน้า, การประนีประนอม, การหลีกเลี่ยง และการทำให้ราบรื่น

กรุณาอ่านแบบสอบถาม และตอบตามสภาพความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้น ที่จะทำให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปด้วยความถูกต้อง คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และการแปลผลการวิจัยก็จะเข้าไปในรูปลักษณะส่วนรวม ไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการบริหารโรงเรียนของท่านแต่ประการใด จะมีผลเฉพาะด้านวิธีการบริหารอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษาเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้
โดยให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

- | | | | | |
|------------------------|-----|--------------------------|--|------------------------------|
| 1. เพศ | 1.1 | <input type="checkbox"/> | ชาย | <input type="checkbox"/> (1) |
| | 1.2 | <input type="checkbox"/> | หญิง | |
| 2. อายุ | 2.1 | <input type="checkbox"/> | 45 ปี ลงมา | <input type="checkbox"/> (4) |
| | 2.2 | <input type="checkbox"/> | สูงกว่า 45 ปี | |
| 3. ระดับทางการศึกษา | 3.1 | <input type="checkbox"/> | ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> (6) |
| | 3.2 | <input type="checkbox"/> | ปริญญาตรี | |
| | 3.3 | <input type="checkbox"/> | สูงกว่าปริญญาตรี | |
| 4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง | 4.1 | <input type="checkbox"/> | ต่ำกว่า 10 ปี | <input type="checkbox"/> (7) |
| | 4.2 | <input type="checkbox"/> | 10 - 15 ปี | |
| | 4.3 | <input type="checkbox"/> | สูงกว่า 15 ปี | |
| 5. ขนาดของโรงเรียน | 5.1 | <input type="checkbox"/> | เล็ก (มีจำนวนครูไม่เกิน 49 คน) | <input type="checkbox"/> (8) |
| | 5.2 | <input type="checkbox"/> | กลาง (มีจำนวนครูตั้งแต่ 50-99 คน) | |
| | 5.3 | <input type="checkbox"/> | ใหญ่ (มีจำนวนครูตั้งแต่ 100 คน ขึ้นไป) | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความข้างล่างนี้ แล้วพิจารณาดูว่าในสถานการณ์เช่นนั้น ท่านจะแสดงออกอย่างไร แล้วกรูณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเกณฑ์ประมาณค่าทางขวามือคือ

- 1 หมายความว่า ผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติเลย
- 2 หมายความว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติน้อยที่สุด
- 3 หมายความว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติน้อย
- 4 หมายความว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติมาก
- 5 หมายความว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติมากที่สุด

หมายเหตุ ผู้บริหาร ในแบบสอบถามนี้ หมายถึง
ผู้รับใบอนุญาตเจ้าของโรงเรียน
และผู้ที่มิบทบาทในการบริหาร
โรงเรียนมากที่สุด

ตอนที่ 2 การปฏิบัติต่อความขัดแย้งของผู้บริหาร

ข้อที่	ในกรณีที่มีความขัดแย้ง ท่านปฏิบัติต่อความขัดแย้ง อย่างไร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ ปฏิบัติ เลย (1)	ปฏิบัติ น้อย ที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มาก ที่สุด (5)	
1	ข้าพเจ้านำเอาปัญหาออกมาเปิดเผย และหาทางแก้ไข.....	<input type="checkbox"/> (9)
2	ข้าพเจ้าจะไม่โต้แย้ง	<input type="checkbox"/> (10)
3	ข้าพเจ้าจะบังคับให้ยอมรับความ คิดเห็นของข้าพเจ้าเอง.....	<input type="checkbox"/> (11)
4	ข้าพเจ้าจะชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็น ความสำคัญของประ โยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนบุคคล.....	<input type="checkbox"/> (12)
5	ข้าพเจ้าจะพยายามหาทาง ประนีประนอม.....	<input type="checkbox"/> (13)
6	ข้าพเจ้าจะเผชิญกับปัญหาอย่าง เปิดเผย.....	<input type="checkbox"/> (14)
7	ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ยุ่งเกี่ยวกับ ความขัดแย้ง.....	<input type="checkbox"/> (15)
8	ข้าพเจ้ายื่นกรานทางแก้เพียง ทางเดียว.....	<input type="checkbox"/> (16)
9	ข้าพเจ้าชี้ให้เห็นว่าความแตกต่าง ระหว่างสมาชิกมีความสำคัญน้อยกว่า เป้าหมายของส่วนรวม.....	<input type="checkbox"/> (17)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ในกรณีที่มีความขัดแย้ง ท่านปฏิบัติต่อความขัดแย้ง อย่างไร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ ปฏิบัติ เลย (1)	ปฏิบัติ น้อย ที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มาก ที่สุด (5)	
10	ข้าพเจ้ามุ่งทางสายกลาง	<input type="checkbox"/> (18)
11	ข้าพเจ้าไม่ทิ้งปัญหาจนกว่าจะแก้ ปัญหาตก.....	<input type="checkbox"/> (19)
12	ข้าพเจ้าจะ โอนอ่อนผ่อนตามข้อเสนอ ของเพื่อนร่วมงานง่าย ๆ.....	<input type="checkbox"/> (20)
13	ข้าพเจ้าจะให้ทำตามวิธีของข้าพเจ้า เอง.....	<input type="checkbox"/> (21)
14	ข้าพเจ้าจะลดข้อขัดแย้ง ให้น้อยลง	<input type="checkbox"/> (22)
15	ข้าพเจ้าเต็มใจจะเป็นผู้ให้และผู้รับ	<input type="checkbox"/> (23)
16	ข้าพเจ้าจะเผชิญกับความขัดแย้ง อย่างตรง ๆ.....	<input type="checkbox"/> (24)
17	ข้าพเจ้าจะถอนตัวจากสถานการณ์...	<input type="checkbox"/> (25)
18	ข้าพเจ้าจะไม่ยอมให้ใครปฏิเสธหรือ คัดค้าน.....	<input type="checkbox"/> (26)
19	ข้าพเจ้าพยายามจะกลบเกลื่อนปัญหา ที่เกิดขึ้น.....	<input type="checkbox"/> (27)
20	ข้าพเจ้ายอมได้บ้าง เสียบ้าง	<input type="checkbox"/> (28)
21	ข้าพเจ้าจะแสดงจุดยืนของข้าพเจ้า เองอย่างชัดเจน.....	<input type="checkbox"/> (29)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ในกรณีที่มีความขัดแย้ง ท่านปฏิบัติต่อความขัดแย้ง อย่างไร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ ปฏิบัติ เลย (1)	ปฏิบัติ น้อย ที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มาก ที่สุด (5)	
22	ข้าพเจ้าจะทำไมไม่รู้ไม่ชี้ในเรื่อง ความขัดแย้ง.....	<input type="checkbox"/> (30)
23	ข้าพเจ้าจะยึดเยียดวิธีแก้ของ ข้าพเจ้า.....	<input type="checkbox"/> (31)
24	ข้าพเจ้าแสดงตนให้เห็นว่าเป้าหมาย ของส่วนรวมสำคัญที่สุด.....	<input type="checkbox"/> (32)
25	ข้าพเจ้าจะยอมรับฟังเหตุผลของ ทั้งสองฝ่าย.....	<input type="checkbox"/> (33)
26	ปกติแล้วข้าพเจ้าเป็นคนยึดมั่นที่จะให้ เป็นไปตามความประสงค์ของ ข้าพเจ้า.....	<input type="checkbox"/> (34)
27	ข้าพเจ้าพยายามเน้นในสิ่งที่เราทั้ง สองเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะพูด ถึงสิ่งที่เราเห็นไม่ตรงกัน.....	<input type="checkbox"/> (35)
28	ข้าพเจ้าจะยอมคนอื่นในบางครั้งเพื่อ แลกกับด้านอื่น ๆ ที่จะได้คืนมา.....	<input type="checkbox"/> (36)
29	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าปล่อยให้คนอื่น รับผิดชอบในการแก้ปัญหา.....	<input type="checkbox"/> (37)
30	ข้าพเจ้าพยายามที่จะทำทุกเรื่องให้มี ปัญหาอย่างน้อยที่สุด.....	<input type="checkbox"/> (38)
31	ข้าพเจ้าพยายามให้ความคิดของ ข้าพเจ้าได้รับชัยชนะ.....	<input type="checkbox"/> (39)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ในกรณีที่มีความขัดแย้ง ท่านปฏิบัติต่อความขัดแย้ง อย่างไร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ ปฏิบัติ เลย (1)	ปฏิบัติ น้อย ที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มาก ที่สุด (5)	
32	ข้าพเจ้ายินดีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยตนเอง.....	<input type="checkbox"/> (40)
33	ข้าพเจ้าจะยอมให้ เขามีจุดยืนของ เขาบ้าง ถ้าหากว่าเขาจะยอมให้ ข้าพเจ้ามีจุดยืนของข้าพเจ้าบ้าง เช่นกัน.....	<input type="checkbox"/> (41)
34	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกถึงความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่จะต้องกังวลใจอยู่เสมอ.....	<input type="checkbox"/> (42)
35	ข้าพเจ้าจะเล่าความคิดเห็นของ ข้าพเจ้าให้ฟัง และถามถึงความคิด เห็นของเขา.....	<input type="checkbox"/> (43)
36	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของ ข้าพเจ้าถูกต้อง.....	<input type="checkbox"/> (44)
37	ข้าพเจ้าคิดหาหนทาง แก้ปัญหา ความขัดแย้งตลอดเวลา.....	<input type="checkbox"/> (45)
38	ข้าพเจ้าพยายามหาทางที่จะรวมผล ได้และผลเสียของเราทั้งสองอย่าง เป็นธรรม.....	<input type="checkbox"/> (46)
39	บางครั้งข้าพเจ้าจะหลีกเลี่ยงไม่ ยอมรับตำแหน่งที่อาจจะก่อให้เกิด การขัดแย้งกัน.....	<input type="checkbox"/> (47)
40	หลายครั้งที่ข้าพเจ้าสนใจกับการทำ ให้ความต้องการของเราสำเร็จ.....	<input type="checkbox"/> (48)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ในกรณีที่มีความขัดแย้ง ท่านปฏิบัติต่อความขัดแย้ง อย่างไร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ ปฏิบัติ เลย (1)	ปฏิบัติ น้อย ที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มาก ที่สุด (5)	
41	ข้าพเจ้าพยายามทำในสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง โดยไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น	<input type="checkbox"/> (49)
42	ข้าพเจ้าเป็นคนเปิดเผยที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ลุล่วงไป.....	<input type="checkbox"/> (50)
43	ข้าพเจ้าพยายามแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางระหว่างเขากับข้าพเจ้า.....	<input type="checkbox"/> (51)
44	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงที่จะสร้าง ความไม่พึงพอใจให้แก่ตนเอง.....	<input type="checkbox"/> (52)
45	ปกติแล้ว ข้าพเจ้ามักจะขอความช่วยเหลือ จากคนอื่นในการแก้ปัญหา.....	<input type="checkbox"/> (53)

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้
ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชุดที่ 2

สำหรับครู

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้ง
ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย

นาย บัญญัติ ลาชโรจน์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารอาชีวศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประจำปีการศึกษา 2533

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีกักปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ ตามหลักการและแนวทฤษฎีของ Getzels และ Guba ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

กรุณาอ่านแบบสอบถาม และตอบตามสภาพความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้น ที่จะทำให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปด้วยความถูกต้อง คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และการแปลผลการวิจัยก็จะเป็นไปในรูปลักษณะส่วนรวม ไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการบริหารโรงเรียนของท่านแต่ประการใด จะมีผลเฉพาะด้านวิธีการบริหารอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษาเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้
 โดยให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

(1)

(2-4)

- | | | | | |
|---|-----|--------------------------|--------------------|------------------------------|
| 1. เพศ | 1.1 | <input type="checkbox"/> | ชาย | |
| | 1.2 | <input type="checkbox"/> | หญิง | <input type="checkbox"/> (5) |
| 2. ระดับทางการศึกษา | 2.1 | <input type="checkbox"/> | ต่ำกว่าปริญญาตรี | |
| | 2.2 | <input type="checkbox"/> | ปริญญาตรี | |
| | 2.3 | <input type="checkbox"/> | สูงกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> (6) |
| 3. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษานี้เป็นเวลา | 3.1 | <input type="checkbox"/> | น้อยกว่า 1 ปี | |
| | 3.2 | <input type="checkbox"/> | 1 - 5 ปี | |
| | 3.3 | <input type="checkbox"/> | 6 - 10 ปี | |
| | 3.4 | <input type="checkbox"/> | มากกว่า 10 ปี | <input type="checkbox"/> (7) |
| 4. หน้าที่ และตำแหน่งในปัจจุบันของท่าน คือ | 4.1 | <input type="checkbox"/> | ครูผู้สอนประจำวิชา | |
| | 4.2 | <input type="checkbox"/> | หัวหน้าสายวิชา | |
| | 4.3 | <input type="checkbox"/> | ครูผู้ปกครอง | |
| | 4.4 | <input type="checkbox"/> | ผู้ช่วยครูใหญ่ | |
| | 4.5 | <input type="checkbox"/> | ครูใหญ่ | |
| | 4.6 | <input type="checkbox"/> | อื่น ๆ คือ..... | <input type="checkbox"/> (8) |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ขณะนี้ท่านทำการสอนอยู่ในระดับ

- 5.1 ปวช.
 5.2 ปวส.
 5.3 ปวท.
 5.4 อื่น ๆ คือ.....

สำหรับผู้วิจัย

 (9)

6. ขนาดของโรงเรียน

- 6.1 เล็ก (มีจำนวนครู
ไม่เกิน 49 คน)
 6.2 กลาง (มีจำนวนครู
ตั้งแต่ 50-99 คน)
 6.3 ใหญ่ (มีจำนวนครูตั้งแต่
100 คน ขึ้นไป)

 (10)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความข้างล่างนี้ แล้วพิจารณาดูว่าในสถานการณ์เช่นนั้น ท่านจะแสดงออกอย่างไร แล้วกรอกรกาเครื่องหมาย ✓ ลงในเกณฑ์ประมาณค่าทางขวามือ คือ

1. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่ได้ปฏิบัติเลย
2. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ปฏิบัติน้อยที่สุด
3. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ปฏิบัติน้อย
4. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ปฏิบัติมาก
5. หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ปฏิบัติมากที่สุด

หมายเหตุ ผู้บริหาร ในแบบสอบถามนี้ หมายถึง
ผู้รับใบอนุญาต (เจ้าของ โรงเรียน)
และผู้ที่รับผิดชอบในการบริหาร
โรงเรียนมากที่สุด

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติในข้อต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างไร

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ปฏิบัติ เลย (1)	ปฏิบัติ น้อย ที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มาก ที่สุด (5)	
1	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน.....	<input type="checkbox"/> (11)
2	ผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง.....	<input type="checkbox"/> (12)
3	ผู้บริหารทำงานโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด.....	<input type="checkbox"/> (13)
4	ผู้บริหารมอบอำนาจและหน้าที่ให้เฉพาะบุคคลแบบเจาะจง โดยไม่ให้มีการมอบอำนาจต่อ ๆ ไป.....	<input type="checkbox"/> (14)
5	ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง.....	<input type="checkbox"/> (15)
6	ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เชี่ยวชาญไว้ให้เข้ากับตำแหน่งเฉพาะ โดยไม่มีการยืดหยุ่น.....	<input type="checkbox"/> (16)
7	ผู้บริหารจะกำหนดโครงการไว้แล้วสั่งการให้ทำโดยไม่ให้ใครมาขัดแย้งหรือเปลี่ยนแปลง.....	<input type="checkbox"/> (17)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ปฏิบัติเลย (1)	ปฏิบัติ น้อยที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มากที่สุด (5)	
8	ผู้บริหารจะควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ.....	<input type="checkbox"/> (18)
9	ผู้บริหารจะสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความต้องการของตัวเอง โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม.....	<input type="checkbox"/> (19)
10	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานเอาไว้แน่นอนตายตัว.....	<input type="checkbox"/> (20)
11	ผู้บริหารจะเน้นให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลาที่แน่นอน.....	<input type="checkbox"/> (21)
12	ผู้บริหารจะตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่อง.....	<input type="checkbox"/> (22)
13	ผู้บริหารควบคุมดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด.....	<input type="checkbox"/> (23)
14	ผู้บริหารไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงานมาพิจารณาในการทำงาน.....	<input type="checkbox"/> (24)
15	ผู้บริหารทำงาน โดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า.....	<input type="checkbox"/> (25)
16	ผู้บริหารทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตรไม่ถือตัว.....	<input type="checkbox"/> (26)
17	ผู้บริหารไม่ถือเอาระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ มาจับผิดผู้ร่วมงาน.....	<input type="checkbox"/> (27)
18	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด.....	<input type="checkbox"/> (28)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ปฏิบัติ เลย. (1)	ปฏิบัติ น้อย ที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มาก ที่สุด (5)	
19	ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใย และให้ความช่วยเหลือ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบกับปัญหาหรือความเดือดร้อน.....	<input type="checkbox"/> (29)
20	ผู้บริหารไม่ยึดมาตรฐานอย่างเดียวกัน มาใช้ในการทำงานแต่จะพิจารณาตามความต้องการของแต่ละคน.....	<input type="checkbox"/> (30)
21	ผู้บริหารมักให้คำยกย่อง ชมเชยแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้กำลังใจอยู่เสมอ.....	<input type="checkbox"/> (31)
22	ผู้บริหารมักจะนำเอาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ.....	<input type="checkbox"/> (32)
23	ผู้บริหารมักไม่คำนึงถึง โครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนแต่ละคน เลือกใช้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย.....	<input type="checkbox"/> (33)
24	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ให้คนพบได้ตลอดเวลา.....	<input type="checkbox"/> (34)
25	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมช่วยเหลือ.....	<input type="checkbox"/> (35)
26	ผู้บริหารมักมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน โดยไม่ท่วงความผิดพลาด.....	<input type="checkbox"/> (36)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ปฏิบัติเลย (1)	ปฏิบัติ น้อยที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มากที่สุด (5)	
27	ผู้บริหารมักจะเก็บเรื่องราวต่าง ๆ รักรู้ไว้โดยลำพังคนเดียว.....	<input type="checkbox"/> (37)
28	ผู้บริหารมักคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงาน.....	<input type="checkbox"/> (38)
29	ผู้บริหารมักจะปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน.....	<input type="checkbox"/> (39)
30	ผู้บริหารจะไม่บีบบังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือแผนงานของโรงเรียน.....	<input type="checkbox"/> (40)
31	ผู้บริหารมักใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม.....	<input type="checkbox"/> (41)
32	ผู้บริหารพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทำตามบทบาทหน้าที่ หรือบุคลิกภาพส่วนตัวแล้วแต่สภาพแวดล้อม.....	<input type="checkbox"/> (42)
33	ผู้บริหารจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานไปพร้อม ๆ กันกับผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่โรงเรียน.....	<input type="checkbox"/> (43)
34	ผู้บริหารจะทำงานอย่างมีแผนพร้อม ๆ กันกับพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ที่ได้รับงานไปปฏิบัติควบคู่กันไป.....	<input type="checkbox"/> (44)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ปฏิบัติเลย (1)	ปฏิบัติ น้อยที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มากที่สุด (5)	
35	ผู้บริหารจะเริ่มโครงการใหม่ ๆ ขึ้น โดยพิจารณา ร่วมกับ กับผู้ร่วมงาน ให้เกิดการยอมรับและร่วมมือ.....	<input type="checkbox"/> (45)
36	ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากร เพื่อให้ เกิดผล ในการทำงาน ให้กับหน่วยงาน.....	<input type="checkbox"/> (46)
37	ผู้บริหารจะยึดเอาแต่ความคิดเห็นของตนเอง เป็นหลัก ในการทำงาน.....	<input type="checkbox"/> (47)
38	ในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดผู้บริหารจะทำอย่างยึดหลักการและเหตุผล โดยรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร.....	<input type="checkbox"/> (48)
39	ผู้บริหารปกครองผู้ร่วมงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจจะยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม.....	<input type="checkbox"/> (49)
40	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติโดยพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ควรเป็นไปไม่ได้.....	<input type="checkbox"/> (50)
41	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานกับตน.....	<input type="checkbox"/> (51)
42	ผู้บริหารแสดงตัวเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม.....	<input type="checkbox"/> (52)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่ปฏิบัติเลย (1)	ปฏิบัติ น้อยที่สุด (2)	ปฏิบัติ น้อย (3)	ปฏิบัติ มาก (4)	ปฏิบัติ มากที่สุด (5)	
43	ผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิการทำงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเน้นที่อะไรดี อะไรบกพร่องมากกว่าใครดีใครบกพร่อง.....	<input type="checkbox"/> (53)
44	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานที่ต้องปฏิบัติที่ติดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับคนที่ปฏิบัติ.....	<input type="checkbox"/> (54)
45	ผู้บริหารมักจะวางตนให้เป็นทีเภาเกรงกลัวของผู้ร่วมงาน.....	<input type="checkbox"/> (55)

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางแสดงจำนวนข้อที่ใช้วัดวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและวัดภาวะผู้นำของแบบสอบถาม

ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร

ตอนที่ 2 จำนวนข้อที่ใช้วัดวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร

แบบการแก้ความขัดแย้ง	ข้อที่ใช้วัดความขัดแย้ง	จำนวนข้อ
การบีบบังคับ	3, 8, 13, 18, 23, 26, 31, 36, 41	9
การเผชิญหน้า	1, 6, 11, 16, 21, 27, 32, 37, 42	9
การประนีประนอม	5, 10, 15, 20, 25, 28, 33, 38, 43	9
การหลีกเลี่ยง	2, 7, 12, 17, 22, 29, 34, 39, 44	9
การทำให้ราบรื่น	4, 9, 14, 19, 24, 30, 35, 40, 45	9
	รวม	45

ชุดที่ 2 สำหรับครู

ตอนที่ 2 จำนวนข้อที่ใช้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ	ข้อที่ใช้วัดภาวะผู้นำ	จำนวนข้อ
แบบยึดสถาบันเป็นหลัก	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	15
แบบยึดบุคคลเป็นหลัก	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 28, 29, 30	15
แบบยึดการประสาน ประโยชน์เป็นหลัก	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 43, 44, 45	15
	รวม	45

รวมแบบสอบถาม 90 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

นายบัญชาติ ลาชโรจน์ เกิดเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2485 ที่อำเภอ จวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อ พ.ศ. 2502 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนพึ่งตนเอง จังหวัดนครศรีธรรมราช พ.ศ. 2505 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 8 (ม.8) แผนกวิทยาศาสตร์ จากโรงเรียนเทพศรีศึกษา พ.ศ. 2510 สำเร็จอนุปริญญาการศึกษา (อ.กศ.) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน พ.ศ. 2515 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ) วิชาเอกฟิสิกส์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนตั้งตรงจิตรนนิชยการ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 2 ถนนมหาราช แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ



บันทึกศึกษา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้