

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของ
ผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้
ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11

สมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู
อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 มีความแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
จำนวน 48 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนทุกฝ่ายทุกคน จำนวน 192 คน ครูอาจารย์
จำนวน 397 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejice and Morgan (1970) คำนวณ
อัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากร แล้วจับสลากรายชื่อครูอาจารย์ตามจำนวนที่คำนวณได้

2. การเก็บข้อมูล ใช้แบบสอบถามซึ่งแปลและเรียบเรียงขึ้นจำนวน 1 ชุด ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และขอรับคืนทางไปรษณีย์ เช่นกัน ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้นจำนวน 504 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.42

3. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบความแตกต่างโดยวิธีสถิติ F-test

การวิเคราะห์ข้อมูลและค่าสถิติต่างๆในการวิจัย ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-X (Statistical Package for the Social Sciences Version X) ของสถาบันคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นชายมากกว่าหญิง กลุ่มผู้ช่วยราชการเป็นชายมากกว่าหญิง กลุ่มผู้ช่วยผู้ช่วยราชการและกลุ่มครูอาจารย์เป็นชายมากกว่าหญิง
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้ที่มีช่วงอายุระหว่าง 41-45 ปี น้อยที่สุด คือ ช่วงอายุระหว่าง 21-25 ปี
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาคือวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี และมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด
4. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนนานที่สุดคือ ช่วงระยะเวลา 11-15 ปี รองลงมาคือระหว่างช่วงเวลา 16-20 ปี น้อยที่สุดคือกลุ่มที่ปฏิบัติงานในช่วงเวลามากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ทั้ง 5 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมการถอนตัว พฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมการประนีประนอมและพฤติกรรมการเผชิญหน้า ตามการรับรู้ของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ซึ่งได้แก่ อำเภวยกการ ผู้ช่วยอำเภวยกการและครูอาจารย์ พบว่า

1. การรับรู้พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและครูอาจารย์ ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม ซึ่งได้แก่ อำเภวยกการ ผู้ช่วยอำเภวยกการและครูอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบและจัดลำดับตามค่าคะแนน พบว่า พฤติกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ โดยมี พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ รองลงมาตามลำดับ

2. เมื่อแยกพิจารณา การแสดงออกถึงพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งแต่ละรายด้าน ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว พบว่า อำเภวยกการรับรู้ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้าเป็นลำดับแรก โดยมีพฤติกรรมการสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับที่สอง และพฤติกรรมการใช้อำนาจเป็นลำดับสุดท้าย ในขณะที่กลุ่มผู้ช่วยอำเภวยกการและครูอาจารย์รับรู้ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับแรก โดยมีพฤติกรรมการเผชิญหน้าเป็นลำดับที่สอง และพฤติกรรมการใช้อำนาจเป็นลำดับสุดท้ายเช่นกัน

3. เมื่อแยกวิเคราะห์การแสดงออกถึง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายพฤติกรรม ทั้ง 5 ด้าน พบว่า

พฤติกรรมการถอนตัว ผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม รับรู้ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการถอนตัวเป็นบางครั้ง ซึ่งอำเภวยกการ ผู้ช่วยอำเภวยกการและครูอาจารย์ รับรู้สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการถอนตัวเป็นบางครั้งเช่นกัน

พฤติกรรมการใช้อำนาจ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมรับรู้ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจนี้เป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า อำเภวยกการ รับรู้ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมนี้นานาครั้ง ในขณะที่กลุ่มผู้ช่วยอำเภวยกการและครูอาจารย์รับรู้ว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมนี้พฤติกรรมการใช้อำนาจนี้เป็นบางครั้ง

พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม ระบุว่าผู้บริหาร แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครู อาจารย์ ระบุว่าสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมนี้อยู่บ่อยครั้งเช่นกัน

พฤติกรรมการประเมินประណอม ผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม ระบุว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการประเมินประណอมนี้เป็นบางครั้ง ซึ่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์ ระบุว่า สอดคล้องกันว่าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมนี้เป็นบางครั้งเช่นกัน

พฤติกรรมการเผชิญหน้า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม ระบุว่า ผู้บริหาร แสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้าอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครู อาจารย์ ระบุว่า สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมนี้อยู่บ่อยครั้งเช่นกัน

4. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ที่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการไร้อำนาจ และพฤติกรรม การสัมพันธ์ภาพ

เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างกลุ่มในพฤติกรรมการเผชิญหน้า ไม่พบว่ามี ความแตกต่าง ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามคู่ใดเลย ส่วนพฤติกรรมการไร้อำนาจ เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้อำนวยการกับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกับครูอาจารย์ และผู้ช่วยผู้อำนวยการกับครูอาจารย์ มีการรับรู้แตกต่างกัน และพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ผู้อำนวยการกับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีการรับรู้แตกต่างกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การอภิปรายผลการวิจัย

ในการท้าววิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 มีประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การรับรู้พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและครูอาจารย์ ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบและจัดลำดับตามค่าคะแนน พบว่า พฤติกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ โดยมี พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากมาหาน้อยสุด

จากผลการวิจัยพบว่าแนวโน้มพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ ทั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีและแนวคิดของ Johnson and Johnson (1987) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมใดที่มีค่าคะแนนรวมมากที่สุด แสดงว่าพฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะแสดงออกมากที่สุดตามไปด้วย การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับแรกนั้น แสดงว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องการยอมรับจากคนอื่นว่าการที่จะทำให้อับได้รับความสะดวกในการแก้ปัญหาที่สำคัญในอนาคต เป็นการยุติปัญหาที่จะยืดเยื้อ เพื่อให้เกิดผลดีต่อตนเองและหน่วยงาน เป็นการพัฒนาบุคคลากร โดยการเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความคิดพลาดของตนเอง และถ้าหากว่าวิธีการนี้ไม่สามารถจะยุติหรือลดระดับความขัดแย้งลงได้ ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการจับเข้าคู่กัน ปรึกษาหารือ วิเคราะห์ถึงสาเหตุ สภาพของปัญหา แล้วร่วมกันหาทางออกที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะเหมาะกับอุปนิสัยโดยส่วนรวมของคนไทย ที่มีความอ่อนน้อม สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส สอดคล้องกับความเห็นของ อรุณ รักธรรม(2527)ที่กล่าวว่าคนไทยเป็นผู้ที่ยอมเสียสละหรือมีการอุทิศตนเพื่อคนอื่นและสังคม เพื่อให้เกิดความสามัคคีกันหมู่คณะ สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ดี รวมทั้งมีการประสานผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เมื่อพิจารณาตามแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Halpin พบว่าพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพนี้เป็นลักษณะการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีพฤติกรรม แบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา านลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทางานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นและให้ความเคารพต่อกัน (อ่างาน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534)

โดยเฉพาะสังคมไทยที่มีลักษณะเป็นสังคมเครือญาติ มีค่านิยมการยึดถือคำสั่งสอนทางศาสนา เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผูกพันจิตใจ ทำให้คนไทยเป็นผู้เสียสละ มีการแบ่งปันผลประโยชน์ของตนให้แก่คนอื่น เชื่อว่าการทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เมื่อเกิดความขัดแย้งคนไทยจึงไม่นิยมที่จะปะทะหรือเผชิญหน้ากันโดยตรง มักจะยอมเสียสละเพื่อรักษาความสัมพันธ์หรือความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ เป็นคนรอบอ้อมอาวุ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจคนอื่น Blake and Mouton กล่าวว่า ผู้บริหารจึงมักจะบริหารงานโดยมุ่งที่คนก่อนงาน (อ่างาน วีระพงษ์ แสนภรณ์, 2533) และวิชัย โธสุวรรณจินดา (2536) เชื่อว่าถ้าเกิดความพอใจสูงสุด คนก็จะมิขวัญและกำลังใจที่ดี บรรยากาศการทำงานจะมีความเป็นกันเอง มีการติดต่อประสานสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูล และมีความเป็นมิตรต่อกัน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงมักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นกันเอง มีความสุภาพนุ่มนวล จริงใจ ซื่อสัตย์

อย่างไรก็ตามหากมีการฉีกเงิน หรือเหตุการณ์เฉพาะหน้า หรือมีประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีข้อมูลเพียงพอและผ่านการวิเคราะห์แล้ว หรือมีระยะเวลาน้อยในการตัดสินใจ ผู้บริหาร อาจจะต้องอ้างอำนาจบังคับบาให้คนอื่นยอมรับแนวคิด หรือแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งตามที่ตนเป็นผู้กำหนด ซึ่งกรณีนี้ สิทธิพงศ์ สิทธิขจร (2535) กล่าวว่า ผู้บริหารควรต้องระมัดระวังในการแสดงออกถึง พฤติกรรมการใช้อำนาจนี้เป็นพิเศษ เพราะวิธีการนี้จะทำให้มีผู้แพ้ ผู้ชนะ เกิดขึ้น และ พรรณราย ทรัพย์ะประกา (2534) ได้เตือนไว้เช่นกันว่า การแก้ไขความขัดแย้งโดยพฤติกรรมนี้ มักจะทำให้ปัญหามึ้นสุด เพราะผู้แพ้จะรู้สึกสูญเสียศักดิ์ศรี เกิดความรู้สึกรำพ้อใจ โกรธแค้นชิงชัง บางครั้งอาจนำไปสู่การอาฆาตพยาบาทหาทางแก้แค้น บิดเบือนข่าวสาร หากลุ่มและพวกพ้อง เพื่อต้องการที่จะเป็นผู้ชนะบ้าง แต่จากการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ตอบแบบสอบถาม ที่รับรู้สอดคล้องกันว่าพฤติกรรมการใช้อำนาจนี้ผู้บริหารจะแสดงออกานลำดับท้ายสุดนี้ นับว่าเป็นผลดีต่อการทางานร่วมกัน เพราะเมื่อไหร่ที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนี้ออกมา นั้นแสดงว่าผู้บริหารมีความจำเป็นและมีเหตุผลพร้อมอยู่แล้ว ทั้งนี้ก็ควรคำนึงในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจนี้ ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า จะต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ลักษณะโครงสร้างและ

การบริหารงานของหน่วยงานของตนก่อนเสมอ เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำของ Halpin พบว่า ผู้บริหารที่แสดงออกถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจนี้ จะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์ (Initiating Structure) โดยในการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหารจะเน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน การสื่อความหมายที่เป็นระบบ ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (อ้างในพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534)

2. ผู้นำหน่วยการรับรู้ ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้าเป็นลำดับแรก โดยมีพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ เป็นลำดับรองลงมา ในขณะที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์ รับรู้ ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับแรก และพฤติกรรมการเผชิญหน้าเป็นลำดับรองมา แต่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่ม รับรู้สอดคล้องกันถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้งเป็นลำดับสุดท้ายว่า คือ พฤติกรรมการใช้อำนาจ

การรับรู้ที่แตกต่างกันนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการบริหารหรือการทำงานร่วมกันแต่อย่างใด เพราะว่าพฤติกรรมการเผชิญหน้า ที่ผู้บริหารแสดงออกนั้นเป็นการพบปะ สันทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล ความต้องการและแนวทางการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจโดยการใช้อำนาจ แต่จะใช้เหตุผล ความเป็นจริง มาพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์มากที่สุด การที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์รับรู้ถึงพฤติกรรมเหล่านี้ว่าเป็นการแสดงออกถึงสัมพันธ์ภาพ จะเป็นการเสริมให้การแก้ไขความขัดแย้งได้ง่ายและดีขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์รับรู้พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารว่าเป็นการใช้ความสุภาพ นุ่มนวล จริงจังในการแก้ปัญหา แสวงหาวิธีการที่จะช่วยให้ทุกคนบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) เห็นว่า เป็นวิธีการที่มีเหตุผล สร้างสรรค์ เพราะทุกฝ่ายไม่ต้องเสียอะไร เป็นการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ส่วนผลเสียของการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้าในการแก้ไขความขัดแย้งนั้น Kindler กล่าวว่าเป็นต้องใช้เวลามากในการหาข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ โดยพฤติกรรมนี้จะบังเกิดผลดี ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีทัศนคติที่ดีต่อกันในการที่จะช่วยกันแก้ไขความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายจะต้องไม่แสดงความเห็นแก่ตัว มีความจริงใจต่อกัน ถ้าพฤติกรรมนี้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีการรับรู้ที่สอดคล้องกัน ก็จะช่วยลดระยะเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งลงได้ มีลักษณะการร่วมมือกันแก้ไขความขัดแย้ง โดยการประสมประสานความคิดกัน (อ้างใน สุพรพจน์, แปล. 2534)

ส่วนพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ผู้บริหารแสดงออกเป็นลำดับสุดท้ายนั้น เป็นสิ่งที่ดีและมี

ความเหมาะสม เพราะคนไทยเป็นผู้ที่มีนิสัยรักความอิสระ ไม่ชอบการถูกบังคับ แต่จะพอใจถ้าได้
รับการขอร้องให้ปฏิบัติหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ในบางลักษณะหรือบาง เหตุการณ์ก็ยังคงต้องม
ีการใช้อำนาจบังคับ โดยเฉพาะในสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน หรือเป็นงาน
นโยบายที่ผู้บริหารกำหนด การอยู่ร่วมกันในคนหมู่มากต้องมีกฎกติกา เพื่อความเป็นระเบียบของ
สังคม ป้องกันการเอาเปรียบ โดยเฉพาะผู้ที่ด้อยโอกาส หรือผู้ที่ขาดและไม่มีความรู้ที่ถูกต้อง
พอเพียงในการตัดสินใจ เขายังต้องการการชี้แนะหรือการคุ้มครองอยู่

3. พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู
อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ที่พบความแตกต่าง
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรม
สัมพันธ์ภาพ ส่วนพฤติกรรมที่ไม่พบว่ามีค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ พฤติกรรม
การถอนตัว และพฤติกรรมการประนีประนอม แม้จะพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญแต่ระดับ
พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้อยู่ในระดับ
เดียวกัน ยกเว้นการแสดงออกในพฤติกรรมการใช้อำนาจ ผู้อำนวยการรับรู้ที่ ผู้บริหารแสดง
ออกถึงพฤติกรรมนี้นานๆครั้ง แต่กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์ รับรู้ที่ผู้บริหารได้แสดง
ออกถึงพฤติกรรมนี้ เป็นบางครั้ง

จากผลการวิจัยที่แสดงถึงการรับรู้พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่
พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จะไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานในโรงเรียนแต่อย่างใด
ทั้งนี้เพราะว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ถึงพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งที่ผู้บริหารแสดง
ออกอยู่ในระดับเดียวกัน จะมีเพียงพฤติกรรมการใช้อำนาจที่ผู้อำนวยการรับรู้ที่ตนเอง มีการแสดง
ออกนานๆครั้ง แต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารมีการแสดงออกเป็น
บางครั้ง ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของการแสดงออกด้านพฤติกรรมการใช้อำนาจของ ผู้
ำนวยการ ($\bar{x}_1 = 2.46$) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ($\bar{x}_2 = 2.69$) และครูอาจารย์ ($\bar{x}_3 = 3.09$)
จะพบว่ามีความแตกต่างกันมากนัก และเมื่อมองผลที่จะเกิดจาก การรับรู้พฤติกรรม
การใช้อำนาจที่แตกต่างกัน พบว่าพฤติกรรมการใช้อำนาจนี้มีแนวโน้มในการแสดงออกตามการรับรู้
ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในลำดับท้ายสุด ซึ่งเป็นทางเลือกที่เกิดขึ้น หลังจากที่ได้รับรู้ได้
พฤติกรรมอื่นในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว หรือเป็นการแสดงออกถึงการตัดสินใจ
ประเด็นที่สำคัญหรือในเหตุการณ์ที่ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าตนเองถูกต้อง มีระยะเวลาจำกัดที่ต้องรีบตัดสินใจ

งานกรณีนี้อย่างเช่นนี้ ผู้บริหารอาจต้องใช้อำนาจที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจทางกฎหมาย หรืออำนาจทางเศรษฐกิจ มาบังคับเพื่อตัดสินปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจเช่นนี้จะต้องใช้อย่างระมัดระวัง เพราะวิธีการนี้จะทำให้มีผู้แพ้ ผู้ชนะเกิดขึ้น ถ้าเป็นแพ้หรือชนะอย่างขาวสะอาด ปัญหาความขัดแย้งก็จะหมดสิ้นไป ไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป

อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะมีผลเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วย ถ้าพิจารณาแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Getzels and Guba (อ้างในนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534) จะพบว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Nomothic leaders) ที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ในการแก้ไขความขัดแย้งมักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจ โดยการยึดระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ของสถาบันเป็นหลักในการแก้ปัญหา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Idiographic leaders) จะยึดบุคคลเป็นหลัก เน้นความสำคัญของผู้ร่วมงาน พยายามใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นาน้อยที่สุด มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับเพื่อนร่วมงาน มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพหรือพฤติกรรมการประนีประนอม และถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ ประสานผลประโยชน์ (Transactional leaders) จะเน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ แต่จะให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานไปพร้อมๆ กันด้วย โดยเขาจะยึดหลักการว่า การปฏิบัติงานใดๆ จะ เน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวไม่ได้ ต้องมีการประสานกัน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้ มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยพฤติกรรมการเผชิญหน้า

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการแก้ไขความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารมีการใช้พฤติกรรมทุกพฤติกรรม โดยในการเลือกแสดงออกถึงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งนั้น ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ผลประโยชน์ ระยะเวลา และผลกระทบที่จะเกิดตามมาหลังจากการแก้ไขความขัดแย้งแล้ว ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้แบบพฤติกรรมสำหรับจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีระดับที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ต่องานหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ จึงขอเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาเรียนรู้ กระบวนการ ทักษะและเทคนิคในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งให้มีระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป การพิจารณาว่าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือไม่ ให้พิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา นั้น ถ้าผลที่เกิดขึ้นทำให้เกิดผลงาน ความสร้างสรรค์ ก็ถือว่าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่ถ้าผลที่เกิดขึ้นหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทำให้บุคลากรในหน่วยงาน ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีขวัญและกำลังใจ หรือเกิดการแบ่งกลุ่มแบ่งพวก ขาดความสามัคคีแล้ว ก็แสดงว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่ไม่มีความเหมาะสม

1.2 ผู้บริหารควรศึกษาและติดตามประเมินผลการปฏิบัติ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้รับรู้พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรในบังคับบัญชาของตน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการมัธยมศึกษา

2.1 กรมสามัญศึกษา ควรจัดการประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการจัดการแก้ไขความขัดแย้งให้กลายเป็นประโยชน์สร้างสรรค์ ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่เป็นตัวถ่วงทำลายองค์การ

2.2 สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านเขตการศึกษา 11 ควรติดตามผลการวิจัยของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง และนำผลการวิจัยมาที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ศึกษา ซึ่งอาจจะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในอนาคต

2.3 มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรทางบริหารการศึกษา ในระดับปริญญา มหาบัณฑิตควรกำหนดค่าที่มีรายวิชาที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ในการจัดการความขัดแย้งให้มีระดับที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและครูอาจารย์ รับรู้ ว่า พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธภาพ เป็นลำดับแรก และแสดงออกถึงพฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ เป็นลำดับรองลงมา

ผู้วิจัยเห็นควรได้ทำการวิจัย ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

2. ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในงานด้านธุรการ วิชาการ บกครอง บริการ และความสัมพันธกับชุมชน