

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

นางจุฬาลักษณ์ แสนทวี



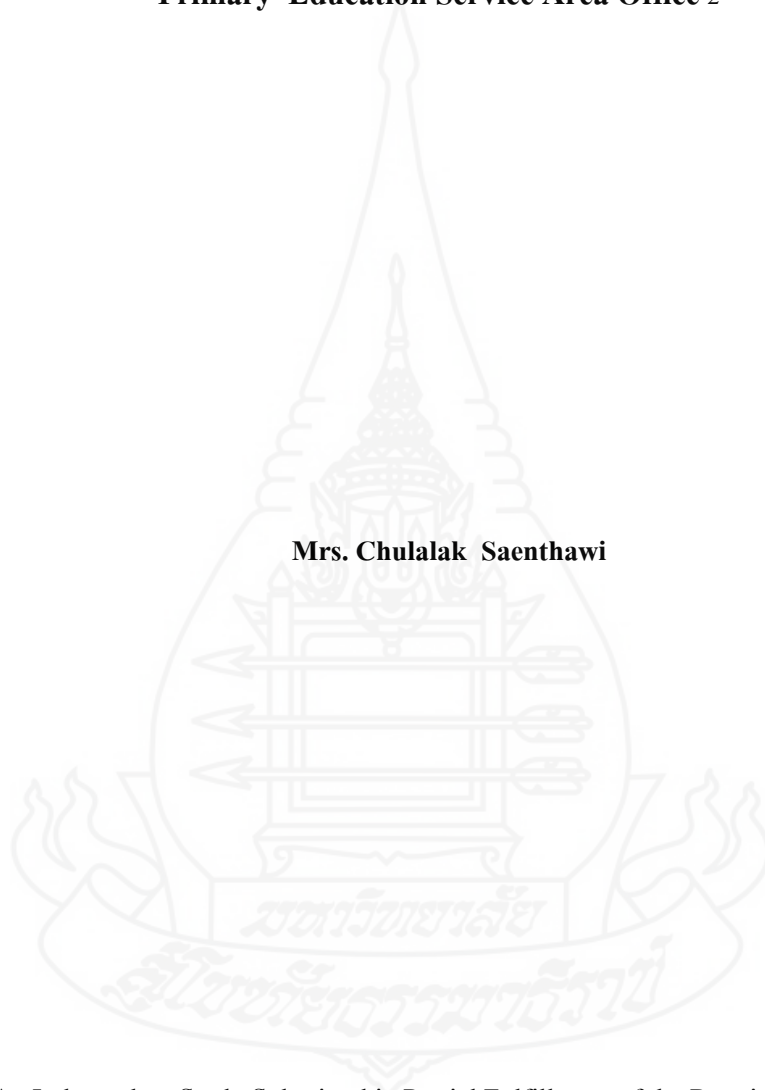
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

Conflict Management of School Administrators under Samut Prakan

Primary Education Service Area Office 2

Mrs. Chulalak Saenthawi



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

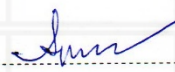
2018

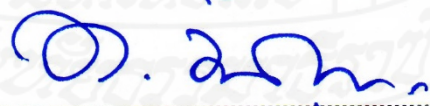
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
ชื่อและนามสกุล นางจุฬาลักษณ์ แสนทวี
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.โสภณา สูดสมบูรณ์)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ผู้ศึกษา นางจุฬาลักษณ์ แสนทวี รหัสนักศึกษา 2572300388

ปริญญา ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ ปีการศึกษา 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 และ (2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 316 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากได้แก่ การใช้พฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอม และการเอาชนะ ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การใช้พฤติกรรมยอมให้ และด้านที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การใช้พฤติกรรมหลีกเลี่ยง และ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษา สมุทรปราการ

Independent study title: Conflict Management of School Administrators under Samut Prakan Primary Education Service Area Office 2
Author: Mrs. Chulalak Saenthawi; **ID:** 2572300388;
Degree: Master of Education (Educational Administration);
Independent study advisor: Dr. Annop Jeenawathana, Associate Professor;
Academic year: 2018

Abstract

The purposes of this research were (1) to study conflict management behaviors of school administrators under Samut Prakan Primary Education Service Area Office 2; and (2) to compare conflict management behaviors of school administrators under Samut Prakan Primary Education Service Area Office 2 as classified by gender and work experience as school administrator.

The research sample consisted of 316 school administrators and teachers in schools under Samut Prakan Primary Education Service Area Office 2 during the 2018 academic year, obtained by stratified random sampling. The employed research instrument was a questionnaire on conflict management of school administrators. The employed statistics for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test.

Research findings showed that (1) the overall conflict management behavior of school administrators under Samut Prakan Primary Education Service Area Office 2 was rated at the high level; when specific conflict management behaviors were considered, the behaviors receiving rating means at the high level were the uses of cooperation behavior, compromising behavior, and winning behavior; the behavior receiving rating mean at the moderate level was the use of submissive behavior; and the behavior receiving rating mean at the low level was the use of avoidance behavior; and (2) male and female administrators differed significantly in their conflict management behaviors at the .05 level of statistical significance; while no significant difference was found between conflict management behaviors of school administrators with different work experiences as school administrator.

Keywords: Conflict management, School administrator, Primary education, Samut Prakan

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.อรรถพ จินะวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆจนเสร็จสมบูรณ์และขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิดและแนวทางในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.กัมปนาท วัชรนาคนม นายสุรัตน์ ภารราช นายจิระพงศ์ ศุภศิริ นายวิฑูรย์ ชั่งโต และนางพนิดา กอนจันดา ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความกรุณาตรวจและแก้ไขเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.ไตรรัตน์ โคสะสุ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องที่คอยส่งเสริมสนับสนุนให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูล เอกสารต่าง ๆ อีกทั้งยังคอยให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือ ให้คำชี้แนะและความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการค้นคว้าอิสระเป็นอย่างดี

ประโยชน์และคุณค่าอันเกิดจากการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมบูชาพระคุณของบิดามารดาผู้ให้ชีวิต และบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้การอบรมสั่งสอนมาในอดีต ตลอดจนเพื่อนร่วมวิชาชีพ ที่ให้ความช่วยเหลือและกำลังใจอันมีค่ายิ่งตลอดมา

จุฬาลักษณ์ แสนทวี

สิงหาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง	10
การบริหารความขัดแย้ง	28
บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 2	41
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา	60
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2	62
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2	70
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
สรุปการวิจัย	72
อภิปรายผล	73
ข้อเสนอแนะ	76
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	85
ก หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	86
ข ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	94
ค แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	97
ง การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือประเมิน	106
จ กลุ่มตัวอย่าง	114
ฉ การทดสอบค่าที (t-test)	120
ประวัติผู้ศึกษา	123

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
ตารางที่ 4.1 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษา จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	61
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมและรายวิธี	62
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการเอาชนะ รายข้อ	63
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการร่วมมือ รายข้อ	64
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอม รายข้อ	66
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง รายข้อ	67
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการยอมให้ รายข้อ	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายวิธี	70
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายวิธี	71



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1 แบบต่างๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน	24
ภาพที่ 2.2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง	38



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมและสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราจะพบกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง เช่น ความแตกต่างในความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความปรารถนาที่แตกต่างกัน จากการดำเนินชีวิตและการทำกิจกรรมร่วมกันในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยความรู้ทักษะและไหวพริบในการบริหารองค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ วิธีการจัดการและเทคนิคการบริหารซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องใช้ความรู้ด้านจิตวิทยา ระเบียบวินัย ข้อบังคับในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารงานย่อมมีความขัดแย้งในระหว่างบุคคลกับบุคคล กลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล และบุคคลกับองค์การ การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องรู้และมีความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, น. 7-9) สถานศึกษาก็เป็นองค์การหนึ่งที่มีบุคคลรวมกันอยู่เป็นจำนวนมากดังนั้นย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคด้วยความรอบคอบไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีแต่ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์การผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาทุกวิถีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์การเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชูเชิญและคุกคามจากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุดและในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่

เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยื่นมืออย่างมีสติพร้อมพร้อมด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ไม่เชวจนระส่ำระสาย เมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากกลายเป็นอุปสรรค ทำลายตัวเราและองค์การผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูคยต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัวปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (เขมมารี รัชชชิว, 2553, น.192) ในโรงเรียนครูและบุคลากรนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ พฤติกรรมความต้องการ ตลอดจนความรู้ตึกนึกคิด เมื่อต้องการมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานานๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ขึ้นระหว่างกันทั้งในด้านสร้างสรรค์และในด้านเสื่อมจะมีมากหรือน้อยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้น ถ้าโรงเรียนใดมีความขัดแย้งกันสูง ก็จะส่งผลให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ในทางที่ไม่ถูกไม่ควร มีความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน แบ่งพรรคแบ่งพวกและชอบกล่าวร้ายป้ายสีกัน ทำให้การดำเนินการโดยส่วนรวมด้อยประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามสามารถทำงานร่วมกันโดยไม่มีข้อขัดแย้ง ย่อมจะเป็นผลดีแก่องค์การ เพราะจะทำให้ทำงานราบรื่น สมาชิกทุกคนมีความสุข ทุกคนมีกำลังใจที่จะมาทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานมุ่งหวัง แต่สภาพของโรงเรียนต่างๆ ในปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และยังมีอยู่ไม่มากนักน้อย เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู กลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับนักเรียน กลุ่มครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้งในสถานศึกษาใหญ่ ๆ จนถึงขนาดเล็ก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (วิเชียร วิทขุคม, 2547, น. 359) โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ใต้วงคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีหลายลักษณะ เช่น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542, น. 3)

จากการสำรวจความคิดเห็นทั่วไปของคณะครูผู้สอนเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียน ประถมศึกษา มีความเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดการ เพราะการทะเลาะเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง อาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพของงานได้ ความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างผู้บริหาร จำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, น. 287-301)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีโรงเรียนรัฐบาล จำนวนทั้งสิ้น 71 โรงเรียน ผู้บริหารและข้าราชการครูจำนวน 1,183 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561) ย่อมมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่างๆ อยู่เป็นปกติวิสัย โดยเฉพาะการบริหารงาน บุคคลที่พบเสมอในการพิจารณาคำเนิกรทางวินัย ทั้งของผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ลูกจ้าง ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ได้แก่ การตั้ง กรรมการสอบสวน การจัดทำคำสั่งลงโทษ การพักราชการ การติดตามพฤติกรรมทางวินัย ใน ปัจจุบันการเรียกร้องของสังคมต่อการศึกษา การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม ตลอดจนนโยบาย กฎ ระเบียบของสถานศึกษา เป็นผลทำให้การศึกษาเกิดความสับสน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครอง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคุณลักษณะของ บุคคลต่างๆ กับเป้าหมายของโรงเรียน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย กล่าวคือ ก่อให้เกิดความเครียดบรรยากาศไม่เหมาะสมที่จะทำงาน เกิดความเหนื่อยของงาน แต่ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และเข้าใจปัญหาความขัดแย้ง โดยการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความ เข้าใจ มีทักษะและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้เหมาะสม ทันทเวลาและสามารถเปลี่ยนแปลงสภาพ ความขัดแย้งเป็นประโยชน์และเป็น โอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้

วิธีบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann (1987, pp. 11-16) เป็นวิธี หนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้กันมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับ ความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือ การเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือ การเอาใจตนเอง แสดงออกโดย พฤติกรรมเอาชนะ ซึ่งจากมิติทั้งสอง สามารถจำแนกพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งได้ 5 วิธี คือ การเอาชนะ(Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม(Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าการมีพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารมีความสำคัญช่วยในการบริหารงานด้านบุคลากรให้รู้จักปัญหา การแก้ไขปัญหตาม สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ปัญหา การรวบรวมข้อต่างๆ การวินิจฉัยกระบวนการ ตัดสินใจ รู้จักคนความต้องการคน การสร้างทีมงานให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานให้

บรรลุปเป้าหมาย ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหาพึงใช้วิธีที่ง่ายที่สุดรู้จักการเจรจา รู้จักการใช้ความเป็นธรรม การใช้อำนาจจากภาวะผู้นำ ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ควรเข้าใจความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และสามารถแสวงหาความร่วมมือ เพื่อสร้างความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาว่าผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับใด เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

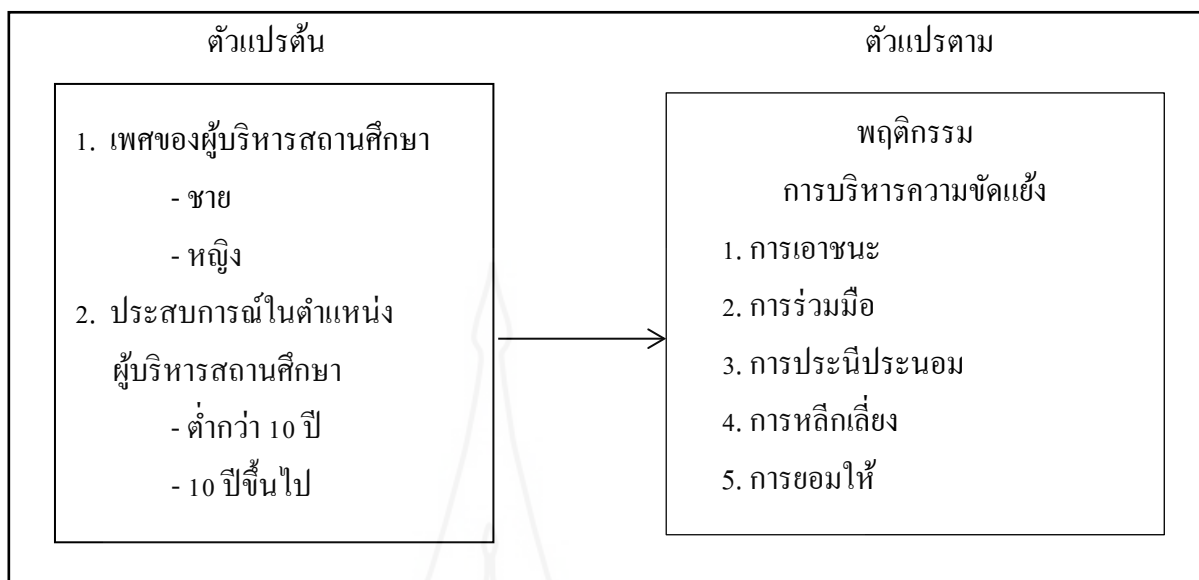
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

2.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาแนวคิดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามกรอบทฤษฎีของ Thomas & Kilmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 104-107) มี 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ จากแนวคิดดังกล่าว ผู้ศึกษาได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังปรากฏในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีขอบเขต ดังนี้

5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยวิธีดังต่อไปนี้ คือ

5.1.1 การเอาชนะ (Competition)

5.1.2 การร่วมมือ (Collaboration)

5.1.3 การประนีประนอม (Compromising)

5.1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

5.1.5 การยอมให้ (Accommodation)

5.2 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัย ครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 ถึง วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2561

5.3 ประชากร

5.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้การศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,183 คน

5.4 ตัวแปรที่ศึกษา

5.4.1 ตัวแปรต้น (อิสระ) ได้แก่

เพศ แบ่งเป็น

- ชาย
- หญิง

ประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น

- ต่ำกว่า 10 ปี
- 10 ปีขึ้นไป

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษา ประกอบด้วย

- การเอาชนะ
- การร่วมมือ
- การประนีประนอม
- การหลีกเลี่ยง
- การยอมให้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

6.1 การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมี 5 วิธี ได้แก่

6.1.1 การเอาชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตน โดยไม่ให้ความร่วมมือ ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหาชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่า วิธีการแก้ไขปัญหาของตนถูกต้อง เพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

6.1.2 การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบรักษาผลประโยชน์ของตนและให้ความร่วมมือในระดับสูง โดยที่ทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันแก้ปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจอย่างเต็มที่ ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของทั้งสองฝ่าย เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสม

6.1.3 การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตนขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา โดยวิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์หรือเกิดความพึงพอใจบ้าง ในลักษณะพบบันครั้งทาง

6.1.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตนในขณะเดียวกันก็ไม่ให้ความร่วมมือ แต่จะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

6.1.5 การยอมให้ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตน แต่จะให้ความร่วมมือยอมตามความต้องการผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามชอบเป็นผู้เสียสละ เพื่อลดความขัดแย้ง

6.2 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมดูแลและบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

6.3 ครู หมายถึง ข้าราชการครูสายงานการสอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561

6.4 เพศ หมายถึง เพศของผู้ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกเป็น

6.4.1 เพศชาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชาย

6.4.2 เพศหญิง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศหญิง

6.5 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

6.5.1 ต่ำกว่า 10 ปี คือ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ต่ำกว่า 10 ปี

6.5.2 10 ปีขึ้นไป คือ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

6.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีหน้าที่ควบคุม ดูแลส่งเสริม และสนับสนุน โรงเรียนหรือหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งมีพื้นที่ที่รับผิดชอบ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ และอำเภอบางเสาธง ซึ่งมีโรงเรียนรัฐบาลในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 71 โรงเรียน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจะเกิดประโยชน์ดังนี้

7.1 ผลการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน 5 วิธี ได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

7.2 หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมให้ความรู้และจัดหลักสูตรในการพัฒนาข้าราชการครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ให้มีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อเกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานด้านบุคลากรต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ตามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เห็นว่าจะเอื้ออำนวยให้เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย ซึ่งได้สรุปประเด็นสำคัญและเสนอเนื้อหาสาระตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.2 ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”
 - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 1.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
 - 1.5 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 1.6 ความขัดแย้งในสถานศึกษา
2. การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 หลักการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.2 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.3 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.4 การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann
 - 2.4.1 การเอาชนะ
 - 2.4.2 การร่วมมือ
 - 2.4.3 การประนีประนอม
 - 2.4.4 การหลีกเลี่ยง
 - 2.4.5 การยอมให้
 - 2.5 พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง ดังนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคล ไม่มีใครปรารถนา เป็นสิ่งเลวร้าย สิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสื่อม ถ้าผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรม ประสบการณ์ ในการทำงานจะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป

วรนาถ แสงมณี (2544, น. 12 -14) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า

1. แนวคิดแบบเดิม เป็นกระบวนการพื้นฐานปรากฏให้เห็นทั่วไป เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคมและคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งไม่ดี สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงและไม่ควรเกิดในการบริหารงานตามแนวคิดแบบเก่า ที่ต่างมองเห็นความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น เพราะทำให้เสียหาย มีผลกระทบเป็นทางลบต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิดและกำจัดออกไปเสีย เพื่อให้การดำเนินงานได้ราบรื่น

2. แนวคิดแบบใหม่ มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การพยายามหาข้อบกพร่องและหนทางแก้ไขหรือหนทางที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรต้องการหรือเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเจริญยิ่งขึ้น ความขัดแย้งก็จะเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, น. 12-13) ได้ให้ทัศนะและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์กร เป็นความล้มเหลวของการบริหาร จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไปเป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์กรที่ดีจะต้องมีความราบรื่น

2. แนวคิดสมัยใหม่มุ่งพฤติกรรม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการ และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดและวิธีการที่ดีมี ประโยชน์ สามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิม แต่ถ้าหากมีความ ขัดแย้ง รุนแรงมากเกินไปก็ทำให้เกิดความเสียหายให้แก่องค์กร ได้ผู้บริหารจึงต้องรู้จักวิธีการ แก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

3. แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร มีทั้งข้อดี และข้อเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชา หยุดอยู่กับที่ องค์กรที่มีความ ขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 161) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้ง เป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดสมัยเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่ควรให้เกิดขึ้นต้องหาทาง แก้ไขเสียถ้าหากเกิดขึ้นก็ต้องพยายามระงับหรือไกล่เกลี่ยและแนวคิดสมัยใหม่เห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ถ้ารู้จักบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดีจะกลายเป็นการให้คุณประโยชน์ด้วย

สรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แนวคิดแบบเดิมเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งเลวร้าย เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคมและคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งไม่ดี ทำให้เสียหายมี ผลกระทบเป็นทางลบต่อองค์กร ส่วนแนวคิดแบบใหม่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การพยายามหาข้อบกพร่องและหนทางแก้ไขหรือ หนทางที่ดีที่สุด ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชา องค์กรที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความ ตื่นตัว กระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์

1.2 ความหมายของคำว่าความขัดแย้ง

นักวิชาการให้ความหมายของคำว่าความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2554, น.53) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถานหมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้ และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

วิทยาทัศน์ สุขประดิษฐ์ (2550) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่เกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับความต้องการ แนวคิด เป้าหมายและสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเอง เป็นผลทำให้เกิดการเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ตนเองเกิดความสมดุลดั้งเดิม

รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์และวันชัย วัฒนศัพท์ (2552, น. 24) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองฝ่ายมีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดความคิดเห็นไม่เหมือนกันในการตัดสินใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของตนและสภาพการณ์นั้นไม่สามารถทำให้สองฝ่ายเกิดความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง ไปยับยั้งสกัดกันหรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ (2554, น. 170) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือทำลายกัน

Katz and Kahn (1978, p. 649) กล่าวว่าไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แสดงออกโดยพยายาม ขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ต่อต้านฝ่ายตรงข้ามให้เห็นพ้องกัน

Chung and Megginson (1981, p. 252) ได้ให้ความหมายคำว่า ความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะเข้าใจกันได้ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความสนใจหรือเป้าหมายทำให้เกิดการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความต้องการของตน สอดคล้องกับ ทรัสต์ (Trusty, 1987, pp.103) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่เกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับความต้องการ เกิดความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป ในการตัดสินใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของตนและสภาพการณ์นั้น

1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งนั้นมีหลายประการ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ปัญจมาสน์ มาศนพคุณรัตน์ (2549, น. 26-29) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

ได้แก่ กลุ่มที่ 1 องค์กรประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1) ภูมิหลัง การที่แต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้แก่

(1) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะต่างกัน สิ่งที่สามารถทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

(2) ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับและประเภทของการศึกษาที่ได้รับเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

(3) ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติปฏิบัติแตกต่างกัน

(4) ความแตกต่างด้านประสบการณ์ความขัดแย้งอย่างหนึ่งซึ่งมักเห็นบ่อยครั้งคือ ความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

2) แบบฉบับของบุคคล ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคลทำให้เกิดความขัดแย้งได้มนุษย์มีการกระทำพฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นฉบับของตนเองแบบฉบับของบุคคลพิจารณาได้ดังนี้

(1) แบบฉบับทางจิตวิทยา แต่ละบุคคลก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเองไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึกหรือประสาทสัมผัส

(2) แบบฉบับทางอารมณ์แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับอารมณ์บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือผู้อื่น แต่บางคนชอบข่มขู่ก้าวร้าว

(3) แบบฉบับเจรจา แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับเจรจาก็จะเป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับในการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง

(4) แบบฉบับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำมุ่งงานกับมุ่งคนหรือสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตามปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

3) การรับรู้ สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ การรับรู้ในการกระทำหรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง

การรับรู้ที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

(1) การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้หากบุคคลรับรู้แตกต่างกันไป ก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

(2) การรับรู้ที่แตกต่าง บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของข้อมูลที่มีอยู่หรือสิ่งที่แตกต่างกันได้ความแตกต่างกันในการรับรู้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

4) ความรู้สึก ความรู้สึกแตกต่างของบุคคลที่แตกต่างกัน เริ่มจากโมโหเพียงเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาลหรืออาจเกิดความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีหลายความรู้สึกจะเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไม่ไว้วางใจหรือความศรัทธาของบุคคลอื่นและยังส่งผลไปถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล ดังนั้นจะเห็นได้ชัดเจนว่า สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ ความรู้สึกของบุคคลนั่นเอง

กลุ่มที่ 2 ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับคุณภาพของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสารความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ เช่น

1) ปัญหาของผู้ส่งข่าวสาร ได้แก่ ส่งข่าวสารไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร ได้แก่ การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสารซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำ หรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน สื่อประกอบด้วย ข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในการรายงานเรื่องหนึ่งอาจมีเนื้อหายาวเพียง 2 หน้าก็เพียงพอ แต่ปรากฏว่ามี

เนื้อหายาวถึง 8 หน้า เป็นต้น สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสารทำให้เกิดข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนจึงจะถึงผู้รับสาร

3) ปัญหาจากผู้รับสาร ได้แก่ ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่แปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่า ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งข่าวสาร

กลุ่มที่ 3 สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สภาพขององค์การเป็นสาเหตุที่สำคัญแห่งความขัดแย้งอย่างหนึ่ง ได้แก่

1) การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากรที่ต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2) ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือ ยากที่จะเข้าใจ ได้สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้เข้าใจว่าใครรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่บางงานไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือขององค์การ การมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้บุคคลมีความอึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

4) การแข่งขัน ทุกๆองค์การที่มีโครงสร้างทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดกระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

ฉันทูพันธ์ เขจรนนท์ (2551, น. 196-198) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง (Conflict) มีส่วนประกอบที่สำคัญต่อไปนี้

- 1) การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
- 2) การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย
- 3) การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวางหรือกำลังขัดขวางในความสนใจ
- 4) การกระทำที่เป็นการสร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน

ซึ่งการต่อต้านความสนใจต่างๆ อาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่าง ดังนี้

1) ข้อเท็จจริง (Facts) การได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน จากแหล่งที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างกันและทำให้ความสนใจและการตัดสินใจต่างกันไปด้วย

2) ค่านิยม (Values) บุคคลหรือกลุ่มที่มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ทำให้การรับรู้และการตัดสินใจแตกต่างกัน

3) ความเชื่อ (Belief) ความเชื่อในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น การเมือง ศาสนา หรือศรัทธาต่างๆ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มที่แตกต่างกัน ดังคำพูดที่ว่า “หากไม่ต้องการขัดแย้งกับใคร อย่าตั้งหัวข้อสนทนาในเรื่องการเมืองหรือศาสนา” เนื่องจากความเชื่อเป็นการรับรู้ข้อมูลจากสังคม หรือสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มเป็นเวลานานและยากที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่าง ๆ ในระยะเวลาอันสั้น

4) เป้าหมาย (Goal) บุคคลหรือกลุ่มที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความสนใจ รับรู้และการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เพื่อให้ถึงเป้าหมายของตน

5) โครงสร้างองค์การ (Organization structure) โครงสร้างขององค์การทำให้บุคคลต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดจากการแบ่งงานตาม โครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสมให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป งานมีความก้าวก่ายกันหรือมีลำดับชั้นของการรายงานมากเกินไป เป็นต้น

6) ความเปลี่ยนแปลง (Change) ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์การ ระบบการทำงาน การปรับตำแหน่งหรือเงินเดือน ย่อมมีบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มีความพึงพอใจและไม่พอใจเนื่องจากเสียประโยชน์หรือไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนคาดหวัง ทำให้ความสนใจของบุคคลเปลี่ยนไป

7) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับผู้อื่น มีผลต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดจนกลายเป็นความขัดแย้งได้

8) พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal behavior) สภาพแวดล้อม สังคม และการศึกษา ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เราจะเห็นว่าในกลุ่มสังคมเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน

แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ก็ยังมีความแตกต่างในความเหมือน เนื่องจากความแตกต่างนี้ ทำให้สังคมต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมบุคคลให้ปฏิบัติตามและลงโทษเมื่อบุคคลปฏิบัติผิดไปจากบรรทัดฐานเพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้ง

ชัยเสกสรรค์ พรหมสร (2550, น. 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุความขัดแย้งมี 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้อำนาจ ค่านิยม และความรู้สึกและอารมณ์ซึ่งสามารถ อธิบายได้ดังนี้

1) ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคนเกิดมาล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันตามสภาพภูมิหลังหรือสถานะความเป็นอยู่การไม่ตระหนักถึงความต้องการของตนเอง บุคคลอื่นหรือกลุ่มนั้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2) การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ที่จะมองเห็นแต่ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแต่ฝ่ายมีมุมมองหรือการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหาและผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายจะมาจากประสบการณ์ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษาพื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน

3) อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่สำคัญที่ระบุดึงประเภทหรือจำนวนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการอย่างไร ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า โอกาสจะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่งสูงขึ้นและสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4) ค่านิยม (Values) ค่านิยม คือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญความขัดแย้งที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกันหรือเมื่อค่านิยม ไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้ง สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5) ความรู้สึกและอารมณ์ (Feeling and emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง เกิดจากความแตกต่างหลายประการ เช่น ข้อเท็จจริง การติดต่อสื่อสาร ความต้องการ การรับรู้อำนาจ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึก อารมณ์ และอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้สังคมต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมบุคคลให้ปฏิบัติตามและลงโทษเมื่อบุคคลปฏิบัติผิดไปจากบทบัญญัติเพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้ง

1.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ ภายในสังคมเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะเกิดประโยชน์และโทษ ผลดีและผลเสียต่อองค์การและสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, น. 331-332) กล่าวว่า ข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1.4.1 ข้อดีของความขัดแย้ง

- 1) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
- 2) ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แล้วมีการแสดงความคิดเห็นออกมาจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมากขึ้น
- 3) ความขัดแย้งกันอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยความไม่เห็นพ้องต่อกันออกไปบ้าง ไม่ได้เก็บกดไว้
- 4) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนที่คิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคคลและองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงเหมาะสม
- 5) ทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจกันมากขึ้นกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ
- 6) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้มีความรอบคอบ มีความคิดริเริ่มใหม่เกิดขึ้นได้

1.4.2 ข้อเสียของความขัดแย้ง

- 1) ขาดการยอมรับ ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพกัน มีทัศนคติเชิงลบกับฝ่ายตรงข้าม
- 2) ขาดความร่วมมือในการทำงาน เกิดการต่อต้านไม่ยอมรับกัน
- 3) ขาดความริเริ่ม ทำเฉพาะงานที่ถูกสั่งเพราะมีทัศนคติที่จะไม่ร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน
- 4) คนจะมุ่งเอาชนะกันโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา ซึ่งจะเป็นปัญหาที่รุนแรงสำหรับตัวบุคคลและองค์การ
- 5) การสื่อสารอาจถูกบิดเบือนหรือปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลไม่ให้อีกฝ่ายได้รับทราบ
- 6) เกิดความเครียดและเฉื่อยชาไม่อยากคิด ไม่อยากทำ

- 7) ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทุ่มทำงานน้อยลง
- 8) ทำลายความสามัคคี เพราะจะไม่ร่วมมือกันไม่ชอบหน้ากัน ไม่พูดคุยกัน
- 9) เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ เพราะจะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลและมี

ข้อมูล

- 10) ถ้าทนอยู่ในองค์การต่อไปไม่ได้ก็จะมีผลเสียกำลังคนเกิดขึ้น
อัจฉรา สนศิริวัฒน์ (2548, น. 23-24) กล่าวว่า ผลของความขัดแย้งมีทั้งผลดี

และผลเสีย ดังนี้

- 1) ผลดีของความขัดแย้ง ได้แก่
 - (1) ทำให้เกิดความคิดเห็นดีกว่าเดิม ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด
 - (2) ผลักดันให้คนต้องหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 - (3) ทำบุคคลต้องอธิบายทัศนคติของตนให้ชัดเจน เป็นการสร้างความ

เข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดีกว่าเดิม

- (4) กระตุ้นให้ตนเองได้เกิดความสนใจที่จะครุ่นคิดและมีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์

- 2) ผลเสียของความขัดแย้ง ได้แก่
 - (1) ทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้และเสียกำลังใจ เกิดความท้อแท้ในการ

ทำงาน

- (2) อาจจะทำให้บุคคลบางคนถึงกับเลิกติดต่อหรือคบสมาคมกันเป็น

อุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

- (3) ทำให้บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจและสงสัย ทำให้เกิดความรู้สึก

ไม่มั่นคงในจิตใจ

- (4) ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน ซึ่งจะเป็อุปสรรคในการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมาย

- (5) อาจจะทำให้บางคนต้องหลีกหนี เช่น ขอย้ายหรือลาออกทำให้เกิด

ความปั่นป่วนในองค์การได้

Owens (1991, p. 245) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวก จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญก้าวหน้า

ผลดีของความขัดแย้งประกอบด้วย

- 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
- 2) กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้อยากเห็นและการเปลี่ยนแปลง
- 3) มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
- 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
- 5) ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
- 6) ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
- 7) เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สํารวจตรวจสอบความคิดเห็น

ของตนว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง

- 8) ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจนั้นไว้
- 9) ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดและ

หน่วยงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

- 1) ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูงจะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่ง
- 2) โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
- 3) ความขัดแย้งทำให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรและเวลา
- 4) ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นมา ขาดการประสานงานกัน

และไม่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

- 5) ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) ความขัดแย้งนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและไร้เสถียรภาพขององค์กร
- 7) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน

บุคคลจะตั้งแง่ใส่เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

- 8) เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง
- 9) ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Chung & Megginson (1981, p. 263) ได้เสนอผลในทางบวกหรือทางดีของความ

ขัดแย้งที่มีต่อองค์กรไว้ดังนี้

- 1) ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น
- 2) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 3) เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น
- 4) ช่วยให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่

5) ช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น (เมื่อได้แก้ปัญหาแล้ว)

สรุปได้ว่าความขัดแย้ง เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก่อให้เกิดทั้งผลดีผลเสียและผลเสียต่อบุคคล และองค์การ ความขัดแย้งอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนอง ในทางลบย่อมทำให้องค์การเสื่อม ทำลายความสามัคคี ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวกจะทำให้เกิดบรรยากาศ ที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือ มีการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด และสนับสนุนความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้นผู้บริหารควร เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและเลือกใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ความขัดแย้ง ที่อยู่ในระดับเหมาะสมทำให้บุคคลในองค์กรนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้งและขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้งมีพฤติกรรมและ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 89) ตามแนวคิดของแมคและสไนเดอร์ (Mack and Snyder, 1972, pp. 8-9) ได้รวบรวมสรุปคุณลักษณะของพฤติกรรมและความสัมพันธ์ ของบุคคลในสถานการณ์ขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้ง มักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอหรือมีทรัพยากรไม่พอเพียง พฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย การทำร้าย และสกัดกั้นหรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับ หรือชนะต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอหรือต้องการมี อิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้น ตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราว และปฏิสัมพันธ์หยุดชะงัก ลงเกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

Filley (1975, p.4) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและ ลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกร้อยอย่างน้อย 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันและมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจ เป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่ แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกดดันฝ่ายตรงข้ามหรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยแสดงการ กระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสภาวะของความไม่

สมคูลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่าย

กระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การเกิดสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง
- 2) เกิดความขัดแย้งที่รับรู้
- 3) เกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้
- 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
- 5) ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง
- 6) ผลจากการแก้ปัญหา

Owens (1981 cited in Thomas, p.895) ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในสิ่งที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิดคู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้นและ Robbins (1993, p.448-445) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้ง การมีสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อาจถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 การรู้จักสภาพการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะจริงขึ้นมาในขั้นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำหรือการรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมการจัดการ การที่คนเรารับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งนั้นยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลัง การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยแต่ฝ่ายจะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

- 1) การแข่งขัน เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
- 2) การร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
- 3) การแบ่งปัน เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง ก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
- 4) การหลีกเลี่ยง อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง
- 5) การยอมให้ เป็นการเสียสละของฝ่ายตน โดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 5 ผลของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง จะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่มหรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยกแบ่งกันเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่างๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ซึ่งมีผลทางสร้างสรรค์หรือเกิดความ

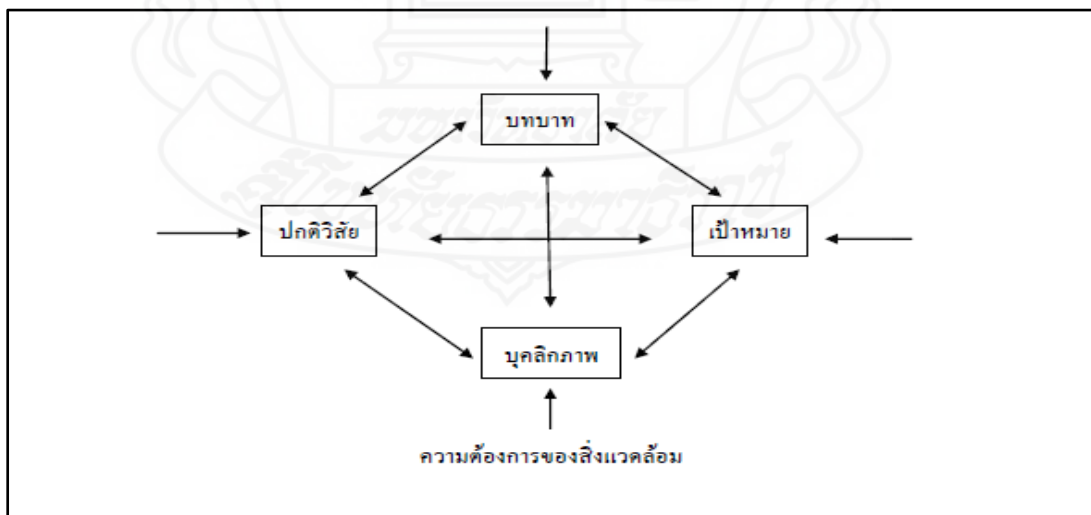
1.6 ความขัดแย้งในสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กล่าวถึงความหมายของสถานศึกษาไว้ว่าสถานศึกษาหมายถึงสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

สถานศึกษา หมายถึง “โรงเรียน” ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาโดยอาศัยทรัพยากรสำคัญ 4 ประการมาใช้ในการบริหารคือคน เงิน วัสดุและวิธีการจัดการคนหรือบุคลากรจัดว่าเป็นทรัพยากรที่มี

ความสำคัญที่สุดเพราะคนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ จึงมีความสำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด ด้านกระบวนการจัดการศึกษานับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนต้องใช้บุคลากรเป็นจำนวนมาก มาดำเนินการซึ่งลักษณะงานในระดับประถมศึกษาได้แบ่งงานออกได้ถึง 4 งานด้วยกันคือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไป ในการปฏิบัติงานทั้ง 4 งานดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดย เป้าหมายที่สำคัญที่สุดอยู่ที่งานวิชาการส่วนงานอื่นๆ เป็นงานที่สนับสนุนให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความราบรื่นเรียบร้อยเมื่อบุคคลเป็นจำนวนมากต้องมาทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายและกรอบที่กำหนดขึ้นด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีอยู่โดยธรรมชาติ มักจะเกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดขึ้นเสมอความขัดแย้งนั้นมีทั้งระดับบุคคลและระหว่างกลุ่มบุคคล เช่น ครู ก.ทะเลาะกับครู ข. ส่วนความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล อาทิเช่น ครูระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ขัดแย้งกับครูระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบจะต้องหาทางแก้ไขปัญหาให้หมดไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้งหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียน ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, น. 17-19) ได้ให้ทัศนะว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในราชการเป็นองค์กรอุปนัยและอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบถ้าหากพิจารณาว่าในสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัย บุคลิกภาพและเป้าหมายเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้แบบของความขัดแย้งอีก 10 แบบ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบต่างๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, น. 17)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าบุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาท บุคลิกภาพ เป้าหมาย และปกติวิสัยแตกต่างกันไป ดังนั้น ความขัดแย้งในโรงเรียน จึงมีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งโดยสรุป จะมีความขัดแย้งในโรงเรียน 10 แบบคือ

1) ความขัดแย้งของบทบาทเนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผลนอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้วยังแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคมเป็นพ่อเป็นสามีความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่หรือต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะบิดา

2) ความขัดแย้งของบุคลิกภาพความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลแต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ประสงค์ที่เสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียนในสภาพเช่นนี้ก็ยากที่จะครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3) ความขัดแย้งของปกติวิสัยในองค์การอุปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การอุปนัยต่างๆ ในโรงเรียนอยู่ด้วย เช่น กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกันแต่ละกลุ่มย่อมมีปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานของตนเองเมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานต่างกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอรับบริจาคเพื่อช่วยผู้ได้รับความเดือดร้อนแต่ละกลุ่มจะมีปกติวิสัยในการบริจาคที่ต่างกัน

4) ความขัดแย้งของเป้าหมายของค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายขององค์การหลายอย่างเป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือจะเน้นการเตรียมตัว เพื่อออกไปประกอบอาชีพจะเห็นว่ามีความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้นเป้าหมายขององค์การที่เน้นจะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆ หรือเป้าหมายขององค์การก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นต้น

5) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปกติวิสัยในกรณีบทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการแต่ปกติวิสัยย่อมเป็นไปตามกลุ่มย่อยความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มที่ไม่เป็นพิธีการ เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ ย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มครูใหญ่

6) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและเป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคลากรตามควรแก่สภาพ

7) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องมาเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8) ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งในองค์การออร์ปนิสัยความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คิดว่าครูคนใหม่น่าจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9) ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับเป้าหมายเป็นความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์กรเมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักขององค์กรก็แสดงการต่อต้านเฉื่อยชาในการทำงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนต้องการให้ครูประหยัดและอดออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบฟุ่มเฟือยรับประทานอาหารตามร้านหรูๆ ชอบสวมใส่เสื้อผ้าราคาแพง เป็นต้น

10) ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพเป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับบุคลิกภาพส่วนบุคคลบุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรเช่นครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ว่างที่มาตรการวิจัยอำเภอซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำทำให้เกิดความขัดแย้งนอกจากที่กล่าวมาแล้วยังเกิดได้ระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมอีกด้วยเนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคมสิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม

วิภาวี เจียมบุญชัย (2544) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

1) ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีการดำเนินงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2) การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา

3) ความคิดเห็นแตกต่างกัน

4) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร

5) ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

ไพบุลย์ ฉิ่งทองคำ (2541, น. 21-22) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้โดยทำเป็นไม่รู้ไม่

ซึ่งปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจคลี่คลายได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลา จนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสียทั้งคู่ควรประนีประนอมกันการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความและตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหารต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญหน้าด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ ซึ่งการทำงานอย่างมีแผนและมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารระดับสูงควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาจะพึงเฉพาะหลักการและวิธีการยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีความละเอียดอ่อนในการเลือกใช้บุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจา กิริยามารยาทให้นุ่มนวล แขนงเขียนผู้บริหารจึงควรหาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา เข้าใจในความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

โดยสรุป ความขัดแย้งในโรงเรียน มีความขัดแย้งในหลายแบบถ้าหากพิจารณาว่าในสังคมระบบนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปรกติวิสัย บุคลิกภาพและเป้าหมาย นอกจากนี้ยังเกิดจากความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีการดำเนินงาน ขาดการประสานงานกัน ความคิดเห็นแตกต่างกันผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา จะต้องมีความละเอียดอ่อนในการเลือกใช้บุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง หาประสบการณ์และการเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา ควรศึกษา เข้าใจในความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคนและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ วิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

2. การบริหารความขัดแย้ง

2.1 หลักการบริหารความขัดแย้ง

หลักการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือรูปแบบในการบริหารของนักบริหาร ซึ่งสามารถแบ่งหลักการบริหารความขัดแย้ง (จิระพงศ์ สุภศรี, 2552) ได้ดังนี้

2.1.1 การอยู่เฉยๆ ทางเลือกทางแรกของบุคคล เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง คือ การอยู่เฉยๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉยๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าในหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ บุคคลที่เผชิญความขัดแย้งแล้วอยู่เฉยๆ มักจะเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเอง

2.1.2 การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขามองความขัดแย้ง หากเขามองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายก็จะพยายามระงับให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น หากเขาเห็นว่าในสถานการณ์ของความขัดแย้งเขาอาจแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้ฝ่ายที่ตนกลัว ผู้มีอำนาจมักจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ฝ่ายตน เพื่อให้ได้เปรียบและคิดว่าสามารถชนะได้ในที่สุด การระงับความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเป็นสถานการณ์ที่แพ้ทั้งสองฝ่าย ฝ่ายแพ้จะถือว่าตนพ่ายแพ้ด้วยความไม่เป็นธรรม จะสะสมความโกรธ เกลียดและอคติ ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายชนะ ปฏิบัติงานในระดับต่ำโดยทำไม่เต็มความสามารถ สัมพันธภาพระหว่างสองฝ่ายจะเปราะบางง่ายแก่การแตกหัก ผลที่ได้รับก็คือ ทั้งสองฝ่ายสูญเสีย อยู่อย่างไม่มีศักดิ์ศรี องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายและไม่เจริญก้าวหน้า

2.1.3 การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ความสำคัญในการบริหารความขัดแย้งก็คือ การรักษาภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้

- 1) รักษาระดับความสนใจและข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2) เผื่อสังเกตคุณภาพการณ์ของความขัดแย้ง
- 3) ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า หลักการบริหารความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือรูปแบบในการบริหาร ได้แก่ การอยู่เฉยๆ การระงับความขัดแย้งหรือบังคับให้ความขัดแย้งสิ้นสุด

ลง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในหน่วยงาน

2.2 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง เริ่มตั้งแต่ความขัดแย้งตอนแรกจนถึงสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งต่อมามาก โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่เร้าให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, น. 40) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อศึกษาและหาสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนจุดมุ่งหมายของการเข้าแทรกแซงก็เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจากประเด็น 3 ประการดังนี้

1. เมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ
2. เมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การควรลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง
3. การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 อ้างถึงในนันทพร สิทธิ, 2555, น. 47) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้ามาแทรกแซง (Intervention) การวินิจฉัยเป็นการศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้งส่วนการเข้าแทรกแซงเป็นการทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและกระบวนการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการหาสาเหตุแห่งความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้รอบแทั้และรอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจเกิดจากหลายกรณี ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ต่างกันการมีวิธีปฏิบัติงานที่ต่างกัน การทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรืออาจจะเกิดจากความคาดหวังหรือเกิดจากการที่กลุ่มมีความแตกต่างกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารเร่งรีบ ไปแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยไม่ศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งเสียก่อนย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไปและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าที่จะลดความขัดแย้ง การวินิจฉัย

ความขัดแย้ง จึงไม่ใช่เรื่องที่ง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ ต้องพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ปัญหาเกิดขึ้นที่ไหน ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อใด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ และความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าเป็นความขัดแย้งแบบใด เป็นขั้นที่ 2 ของกระบวนการบริหารความขัดแย้งโดยพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานภาพ เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้ ได้รับความดีความชอบ 2 ชั้น การแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มโดยมากเกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่มทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติปฏิบัติทำงานช่วยเหลือกลุ่มตลอดจนแต่งกายตามบรรทัดฐานของกลุ่มหากสมาชิกของกลุ่มประพฤติปฏิบัติหรือแต่งกายแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้วความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยมากเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมายการสื่อความหมายที่ไม่ดีนัยการทำงานที่แตกต่างกันและความไม่ไว้วางใจกัน

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งมีประโยชน์หรือมีโทษ เป็นการพิจารณาว่า ผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างไ และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไ ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไป หรือมากเกินไป ย่อมไม่มีประโยชน์ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ จะเป็นด้านบวกหรือลบนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางบวก หรือประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กรและผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางลบ

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ การใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 อ้างถึงใน นันทขพร, สิทธิง, 2555, น. 48) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลของความขัดแย้งที่เหมาะสมโดยมีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นระบุปัญหาความขัดแย้ง เป็นการหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งชนิดใดเรื่องอะไรมีความรุนแรงระดับใด

2. ขึ้นสื่อสารทั่วถึง เป็นการแจ้งให้ทุกคนรู้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของทุกฝ่าย
3. ขึ้นเจรจาทางออก เป็นขึ้นหาความต้องการของแต่ละฝ่ายคืออะไรหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้มากที่สุด
4. ขึ้นปฏิบัติตามข้อตกลง เป็นขึ้นการนำผลการเจรจาในขั้นที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติ
5. ขึ้นติดตามผล เป็นการกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาอีก

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และนิตยาพร เสมอใจ (2548, น. 234) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้งไว้ 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตัวเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา
2. การกลมกลืน ยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยึดเรื่องไว้ก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการทำให้อารมณ์เย็นลง
4. การต่อรองเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น
5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งใช้ในคู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน
6. การตัดสินใจตามกฎ เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับฉลากแบบอวาโรโต หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ
7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย
8. การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำไม่อาจคุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

9 การยอมให้ สันนิษฐานความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

เสนาะ ตีเขาว์ (2551, น. 309-310) กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้

1. แบบแรก เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือการทำเป็นประหนึ่งว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเองการบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราวเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นสาระ

2. แบบที่สอง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation) คือการทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้งยังคงมีอยู่และไม่ได้แก้ไข เพียงแต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้งแต่พยายามหาวิธีให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้ และมีความร่วมมือกันเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อเรื่องของความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อฝ่ายอื่นมากกว่าของตัวเองหรือในสถานการณ์ที่ฝ่ายบริหาร ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่น

3. แบบที่สาม เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) คือการพบกันครึ่งทางซึ่งแต่ละฝ่ายได้ครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือกันหรือประนีประนอมกับฝ่ายอื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อความขัดแย้งนั้นยุ่งยากซับซ้อนแต่ต้องการให้บรรลุข้อตกลงกันชั่วคราวก่อนหรือนำมาใช้เมื่อเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด

4. แบบที่สี่ เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน คือ ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้จบลงโดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win-lose) ควรนำมาใช้เมื่อสถานการณ์รีบด่วน เป็นเรื่องสำคัญต้องตัดสินใจโดยเร็วหรือเมื่อวิธีแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องเฉพาะไม่อาจใช้วิธีได้

5. แบบที่ห้า เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน คือ ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายเป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้ง แบบชนะ-แพ้ (Win-lose) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, น. 249) กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัยและการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันใน

เป้าหมายหรือวิธีการ ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ มีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้จะเป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้ง คือ ขั้นตอนการจัดการกับความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ประกอบด้วยการวินิจฉัยสาเหตุของความขัดแย้ง การพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นประเภทใดการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งและยุทธศาสตร์หรือการใช้เทคนิควิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ผู้บริหารมีความจำเป็น ต้องรู้และใช้เทคนิคการบริหาร เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานมีความสุข และพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

2.3 วิธีบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ได้มีผู้คิดแบบการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายท่านด้วยกันดังต่อไปนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, น. 167) ได้เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3 วิธี คือ

1. การชนะ-แพ้ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการแก้ปัญหา แต่อาจเกิดจะเกิดปัญหาได้อีกในอนาคต
2. การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เมื่อมีการเจรจาต่อรองกัน การประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ หมายถึง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องการเสียบางส่วนแต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายวิธีการแก้ปัญหของฟอลเลต จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

Filley (1975, p. 21) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง 3 แบบ คือ

1. การแก้ปัญหาคแบบแพ้-ชนะ เป็นการแก้ปัญหาคที่ต่างฝ่ายต่างกระทำเพื่อให้ตามชนะโดยวิธีการต่างๆ
2. การแก้ไขปัญหาคแบบแพ้-แพ้ หรือแบบประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์หรือได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย การแก้ปัญหาคแบบนี้ใช้ความสามารถในการการเจรจาต่อรอง
3. การแก้ปัญหาคแบบชนะ-ชนะ เป็นการแก้ปัญหาคที่เน้นเป้าหมายวัตถุประสงค์ใช้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาคให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด

Rahim (1985, pp. 83-85) กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น เกิดเป็นแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

1. การผสมผสานมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับสูง
2. การยอมตาม มุ่งตนเองต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นสูง
3. การเอาชนะเป็นแบบมุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ
- 4 การหลีกเลี่ยงมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ
5. การประนีประนอมเป็นการมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

สรุปได้ว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งมีหลายวิธี จะใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์สภาพแวดล้อม ปัจจัยต่างๆ การจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งว่าจะมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับใด การบริหารความขัดแย้งที่ดีที่จะนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติ จะช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ แนวทางแก้ปัญหาคความขัดแย้งใช้เทคนิค วิธีการการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม การแก้ปัญหาคที่เน้นเป้าหมายวัตถุประสงค์ใช้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาคให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด

2.4 การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann

Thomas & Kilmann (1987) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอย่างครอบคลุม โดยได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้งชื่อว่า Thomas-Kilman conflict model instrument ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคลได้เป็น 2 มิติคือพฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Co-operatives) กับพฤติกรรมที่มุ่ง

ประโชชนัน (Assertiveness) โดยได้ร่วมกันเสนอแนะยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบคือการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ไว้ว่า ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละแบบควรถูกใช้ในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Competition)

เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งประโชชนันเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่นแสดงพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจ การคุกคาม ข่มขู่ อ้างกฎระเบียบเพื่อประโชชนันและชัยชนะของตน ผลคือมีฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วนเมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานเมื่อต้องบังคับให้ปฏิบัติตามระเบียบเมื่อต้องลงโทษทางวินัยและเพื่อป้องกันตนเองจากการเอาัดเอาเปรียบอย่างไรเหตุผลเมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและมีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

2. การร่วมมือ (Collaboration)

เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงไปด้วยกัน การแสดงพฤติกรรมมุ่งประโชชนันของทั้งสองฝ่ายเต็มที่ ทำให้เกิดความพอใจในการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่าย ผลทั้งสองฝ่ายชนะทั้งคู่ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้งเพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลและใช้วิธีการนี้เมื่อเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนมีเวลามากพอในการจัดการเพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

3. การประนีประนอม (Compromising)

เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางอยู่ระหว่างกลางของมิติมุ่งประโชชนันและมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น โดยแสดงถึงความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเองในระดับปานกลาง เลือกลงจากรองที่พยายามจะทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในระดับปานกลาง แต่อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ในบางส่วนหรือในลักษณะพบบันครั้งทางควรใช้วิธีแบบนี้เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกรวมกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัดเพื่อใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการร่วมมือไม่ได้ผลเพื่อให้ตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลี่ยงและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่า รอการแก้ไขอยู่เมื่อเราเห็นว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะเมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีเมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนอยู่ในระดับพอที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้

5. การยอมให้ (Accommodation)

เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่น ดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทำให้เกิดบรรยากาศของการชนะ - แพ้ เป็นการยอมรับเพื่อระงับความขัดแย้ง แต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดเมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่นเมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยกเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลงทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปไม่รู้จบและอาจเป็นผลเสียต่อเราได้ สร้างการยอมรับจากสังคมเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการแก้ปัญหาสำคัญในอนาคต นอกจากนั้น โทมัส และคิลแมนน์ ยังได้สร้างเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้น เครื่องมือนี้เรียกว่า Thomas-kilmann conflict mode instrument เป็นแบบวัดชนิดสองตัวเลือกจำนวน 30 ข้อและอธิบายว่าถ้าตอบได้คะแนนสูงในยุทธวิธีแบบใด หมายความว่าอย่างไรหรือถ้าตอบได้คะแนนต่ำในยุทธวิธีแบบใดหมายความว่าอย่างไร ดังนี้

แบบการเอาชนะ

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่าผู้บริหารมีความมั่นใจสูงแต่มักจะอยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่ชอบโต้แย้งหรือไม่ชอบที่จะไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารท่านผู้บริหารจะถูกปิดหูปิดตาไม่มีใครให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่าผู้บริหารขาดความมั่นใจในการใช้อำนาจที่มีอยู่ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่ทราบว่ามีอำนาจที่แท้จริงอะไรบ้างส่งผลทำให้มีปัญหาในการแสดงจุดยืนที่เด่นชัดออกมาหรือผู้บริหารอาจห่วงใยความรู้สึกของคนอื่นมากเกินไปทำให้เกิดความโลเลในการตัดสินใจ

แบบการร่วมมือ

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่าผู้บริหารต้องใช้เวลาและพลังงานเป็นอันมากในการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานเพื่อให้ได้มติเอกฉันท์อันจะทำให้ไม่ต้องเสี่ยงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในภายหน้า

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่าผู้บริหารมักเห็นว่ามีโอกาสน้อยที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกันและจะเป็นผู้บริหารที่อยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่เชื่อถือหรือไว้วางใจในการตัดสินใจหรือนโยบาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสนใจของเขาไม่ได้ถูกนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย

แบบการประนีประนอม

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่าผู้บริหารชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจนอาจลืมนัดประเด็นที่ใหญ่กว่าสำคัญกว่าเช่นหลักการค่านิยมหรือเป้าหมายในอนาคตและมักจะเป็นผู้บริหารที่ชอบเน้นที่การเจรจาต่อรองจนกระทั่งอาจไปทำลายความเชื่อถือนระหว่างบุคคลและหันเหความสนใจไปจากประเด็นความขัดแย้งที่แท้จริง

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่าผู้บริหารอาจมีความไม่สบายใจในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จและมักเป็นผู้บริหารที่ไม่ยอมให้กับใครได้ง่าย ๆ

แบบการหลีกเลี่ยง

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่าผู้บริหารมีความยากลำบากในการประสานงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ร่วมงานไม่ค่อยยอมรับหรือผู้บริหารอาจตัดสินใจในประเด็นสำคัญผิดพลาดอยู่เรื่อย ๆ หรือเป็นเพราะผู้บริหารไม่ยอมไปติดต่อหรือยุ่งกับผู้ร่วมงาน

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่าผู้บริหารเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับความขัดแย้งได้ สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ และสามารถมอบให้คนอื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ได้

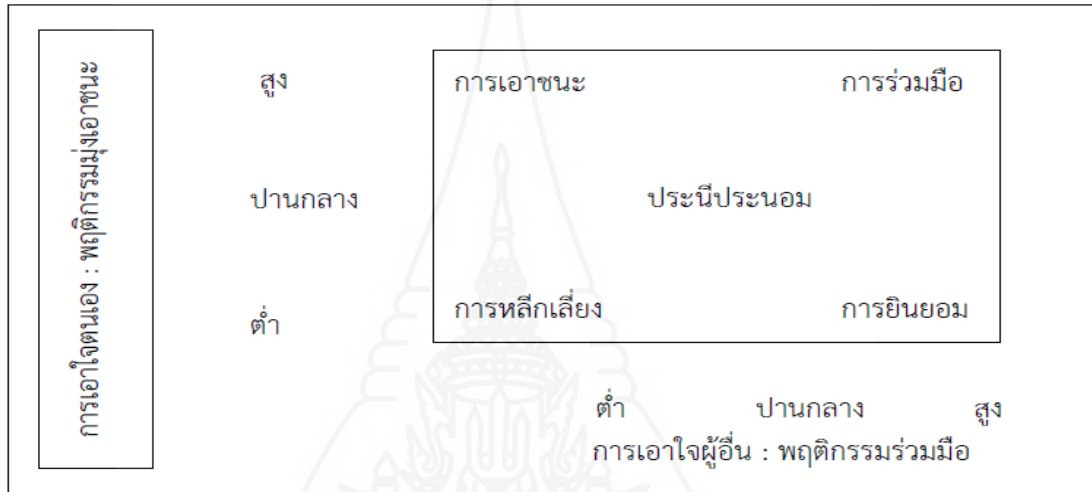
แบบการยอมให้

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารไม่ได้รับความสนใจจากผู้ร่วมงานและระเบียบวินัยในหน่วยงานนั้นอาจหย่อนยาน

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่าผู้บริหารมีปัญหาในการสร้างโมทีฟิตกับผู้ร่วมงานและมักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยยอมรับผิดโดยมักจะหาช่องโหว่ของระเบียบเพื่อให้หลุดพ้นผิดไปได้

จำแนกตามพฤติกรรมของบุคคลที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง ดังภาพที่

2.2



ภาพที่ 2.2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

ที่มา : Thomas & kilmann (1987, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, น. 104)

2.5 พฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

เมื่อคนเราต้องเผชิญในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจาก 5 วิธีที่กล่าวมาแล้ว คงจะไม่มีใครแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลาหรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นๆไปทุกครั้งที่มีความขัดแย้ง โดยที่แท้จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการได้ดีกว่าอีกบางวิธีหรือบางคนอาจจะมีแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความชอบส่วนบุคคลหรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน โดยทฤษฎีแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ

Thomas and Kilmann (1987) ได้เสนอพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งดังนี้

2.5.1 การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 1) ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น เมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
- 2) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

2.5.2 การร่วมมือ ควรจะใช้วิธีนี้เมื่อ

- 1) ต้องหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อความคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้
- 2) เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองเพื่อที่ความต้องการจะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
- 3) เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
- 4) เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้กลายเป็นมติเอกฉันท์
- 5) เพื่อที่จะประสานความรู้สึกไมตรีระหว่างบุคคล

2.5.3 การประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 1) เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือออกแรงเพื่อเอาชนะ
- 2) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือพวกมากพอๆกันและมีเป้าหมายที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน
- 3) เพื่อที่สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในสถานการณ์ที่ขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 4) เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาคที่ยอมรับได้ในเวลาที่จำกัด
- 5) ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

2.5.4 การหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 1) ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่
- 2) เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความชุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่มีอำนาจเหนือกว่าเรา เช่น บุคลิกภาพไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติในมหาลัย

- 3) เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหานั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4) เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับพอที่จะทำงานร่วมกันได้
- 5) เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจทันทีทันใด
- 6) เมื่อใช้วิธีอื่นๆอาจให้ผลที่ดีกว่า
- 7) เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการความขัดแย้งอื่นๆ

2.5.5 การยอมให้ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 1) ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการจะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล
- 2) เมื่อประเด็นนั้นสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่นๆ
- 3) เพื่อต้องการสร้างความยินยอมจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 4) เมื่อการแข่งขันบางดำเนินต่อไปอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและเป็นผลเสียต่อตัวเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
- 5) เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก
- 6) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาส

สรุปได้ว่า ตามแนวทางของ โทมัสและคิลแมนน์ ความขัดแย้งเกิดจากพฤติกรรมใน 2 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่นกับพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ส่วนตน การบริหารจัดการกับความขัดแย้งหรือเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน โดยเลือกใช้วิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้

3. บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2, 2561) ดังนี้

สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ ปริมาณของกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ตอนปลายของแม่น้ำเจ้าพระยา เหนืออ่าวไทย มีพื้นที่ครอบคลุมบริเวณสองฝั่งของปากน้ำเจ้าพระยา มีเนื้อที่ประมาณ 619.79 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 61.73 ของพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ พื้นที่ส่วนใหญ่ของจังหวัดเป็นที่ราบลุ่ม ไม่มีภูเขา ที่ตั้งเหมาะแก่การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม มีโรงงานอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่เป็นจำนวนมาก ทำให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ด้านสังคม มีการอพยพเคลื่อนย้ายถิ่นของประชากรจำนวนมาก ทั้งจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือและภาคใต้

การปกครอง จังหวัดสมุทรปราการ แบ่งการปกครองออกเป็น 6 อำเภอ โดยเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีเขตการปกครอง 3 อำเภอ คือ อำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ และอำเภอบางเสาธง

วิสัยทัศน์ (vision)

การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission)

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
- 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

- 1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค
- 2) นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (3R 8C) สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน และร่วมสร้างวัฒนธรรม คุณภาพของหน่วยงาน
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 และสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ศาสตร์พระราช) คู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เน้นการทำงานแบบบูรณาการมีเครือข่ายการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา โดยเน้น 5 โรงงานสร้างสรรค์ 1 โรงเรียน
- 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 และโรงเรียนในสังกัดพัฒนา สื่อ เทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้นวัตกรรม SP Power

วัฒนธรรม (The Way of Life : Culture)

- 1) เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน
- 2) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตระหนักถึงหน้าที่และบทบาทของตนเอง
- 3) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรักสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 4) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีจิตบริการ
 - ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน มี 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้
 - ยุทธศาสตร์ ที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
 - 1) เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
 - 2) ปลูกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
 - 3) พัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่พิเศษให้เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

1) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพด้วยการปรับหลักสูตร การวัดและประเมินผลที่เหมาะสม

2) พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้

3) สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

4) ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการจัดการ

การศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ใน รูปแบบที่หลากหลาย

2) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทาง การศึกษา

1) เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

2) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม

1) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิต

2) การบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา

1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

2) สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 2 ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้เทคนิค (SWOT Analysis) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ สรุปดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (Strengths : S)

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ค่านิยมและยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบบริหารงบประมาณตามระเบียบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา
- 4) ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู
- 5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา
- 6) ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน
- 7) การให้บริการแบบ One Stop Service
- 8) การบริหารจัดการ โรงเรียน ผ่านระบบกลุ่มโรงเรียน
- 9) จัดทำและปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 10) การติดตามและนิเทศการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 11) สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 12) การปรับปรุงบริเวณ อาคาร สถานที่ให้มีความเหมาะสมกับการใช้งาน สะอาดร่ม

จุดอ่อน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (Weaknesses : W)

- 1) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีไม่เพียงพอ
- 2) ครูสอนไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกและมีภาระงานมาก (โรงเรียนขนาดเล็ก)
- 3) โรงเรียนขนาดเล็กมีทรัพยากรในการบริหารจัดการศึกษาไม่เพียงพอ
- 4) ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง
- 5) ข้าราชการครูปรับเปลี่ยน โยกย้ายบ่อย (ครูบรรจุใหม่ ต่างถิ่นย้ายกลับภูมิลำเนา)
- 6) การลดอัตราการออกกลางคัน ไม่บรรจุเป้าหมาย

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (Opportunities : O)

- 1) หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้
- 3) สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

- 4) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย
- 5) การเปิดประชาคมอาเซียนเป็นโอกาสในการพัฒนาการศึกษา
- 6) เทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคมที่สะดวก ส่งผลให้นักเรียนมีโอกาสทาง

การศึกษา

- 7) โครงการครูผู้ทรงคุณค่าแห่งแผ่นดิน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (Threats : T)

1) ปัญหาเสพติด ปัญหาแหล่งอบายมุข และปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชนส่งผลต่อพฤติกรรมนักเรียน

- 2) สื่อและเทคโนโลยี เกม ที่ไม่เหมาะสม ส่งผลต่อพฤติกรรมของนักเรียน
- 3) นักเรียนที่ไม่ได้อาศัยอยู่กับพ่อแม่ ขาดการดูแลการเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดส่งผล

ต่อคุณภาพการจัดการศึกษา

- 4) ผู้ปกครองมีฐานะยากจนส่งผลต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5) นโยบายระดับสูงเปลี่ยนแปลงบ่อย

ความคาดหวัง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีความคาดหวังในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ดำเนินการบริหารจัดการศึกษาในอนาคต ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งผลดีต่อสถานศึกษา

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารงานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ของ

ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

- 4) ผู้เรียนมีทักษะชีวิต ทักษะคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และการใช้ภาษาอังกฤษใน

การสื่อสาร

- 5) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การวิจัย มุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยศึกษาตัวแปรที่คาดว่าจะมีผลต่อความขัดแย้ง คือ เพศและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตามรายละเอียดดังนี้

4.1 เพศ

เพศของบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพศชายและหญิงจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน เพศหญิงจะถูกชักจูงง่ายกว่าเพศชาย เนื่องจากวัฒนธรรมซึ่งผู้หญิงมักเป็นคนชอบประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย (อรสา อยู่ในศิล, 2556, น. 28) จิตใจของผู้หญิงไม่รุนแรง บางครั้งเลื่อนลอย ไม่เป็นสาระแน่นอน ผู้ชายจะมีจิตใจหนักแน่นกว่าผู้หญิง มักจะแสดงอาการเอาจริงเอาจัง ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบที่ถือปฏิบัติให้เที่ยงตรงเคร่งครัดกว่าผู้หญิง (นิสารัตน์ ฤทธิแสนตอ, 2556, น. 57) เหตุดังกล่าวทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพศชายกับเพศหญิงแตกต่างกัน สอดคล้องกับ พิมพวรา ดวงแก้ว (2554) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า ครูเพศหญิงและเพศชาย มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ซึ่งส่งผลให้ครูเพศชายกับครูเพศหญิง มีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเที่ยง สะอาด (2549) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ด้านตัวแปรส่วนบุคคลจำแนกตามเพศแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับวิทยานิพนธ์ พึ่งอารมณ์ (2551, น. 82) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร เพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนแตกต่างกัน ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาถึงตัวแปรเพศที่จะส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

4.2 ประสบการณ์การทำงาน

การบริหารงานสถานศึกษา เป็นการใช้อำนาจที่ได้รับตามตำแหน่งเข้ามาบริหารงานผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน จึงสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแตกต่างกัน การใช้อำนาจของผู้บริหารใช้ได้เหมาะสม ถูกต้องกับประสบการณ์ในการทำงาน ก่อให้เกิดผลต่อองค์กร เพราะประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อสัมพันธภาพในองค์กร รูปแบบการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความปรารถนาอยู่ในองค์กร (Mowday, Steers & Porter,

1982, pp. 28-43) ประสพการณ์ในการทำงานทำให้บุคคลได้มีโอกาสได้เรียนรู้ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้ที่ประสพการณ์ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นเท่านั้น เพราะประสพการณ์การทำงานเป็นการสะสมทักษะในการทำงานที่ดี เป็นผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (จูดิรัตน์ เอี่ยมสกุล, 2554, น. 40) สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ณีจิวา ไหมพรม (2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนว่ามีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีประสพการณ์ ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ณีจิวาดี ภูครองนาค (2557) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสพการณ์ในการบริหาร งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จะเห็นได้ว่า ประสพการณ์ในการบริหารงาน โรงเรียนของผู้บริหาร ทำให้ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาถึงตัว แปรประสพการณ์การบริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในครั้งนี้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีผู้ศึกษาและทำวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ ดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญเที่ยง สะอาด (2549) ได้ศึกษา สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครสวรรค์ เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุของปัญหาคความขัดแย้งของ โรงเรียนตามทัศนะของ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านตัวแปรส่วนบุคคล เมื่อเปรียบเทียบสาเหตุของ

ปัญหาความขัดแย้งของโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์เขต 3 โดยจำแนกตามเพศและขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติ ของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต3 โดยจำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านสถานภาพในการปฏิบัติงานมีผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอา ชนะ การร่วมมือ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการยอมให้ไม่แตกต่างกัน ด้านวุฒิการศึกษา มีผลต่อการแก้ปัญหาด้วยการเอาชนะและ การหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

ปรีชา จำสิงห์ (2549) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการ ความขัดแย้งของผู้อำนวยการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นพบว่าข้าราชการครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือ แก้ปัญหา การยอมให้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วิธีการยอมให้ การร่วมมือ แก้ปัญหาและการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตาม ประสบการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิธีการ จัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านเอาชนะ การยอมให้ และการร่วมมือแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็น ด้านการเอาชนะ การยอมให้และการร่วมมือแก้ปัญหามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ธนวรรณ เกิดนาวิ (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความ ขัดแย้งและระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกเพศ วุฒิ ประสบการณ์ทางการบริหาร และขนาดของโรงเรียนพบว่า

การบริหารความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดคือ วิธีเจรจาต่อรอง โกล่เกลี่ย รองลงมาคือวิธีการหลีกเลี่ยง กลบเกลื่อน วิธีการปรองดองประนีประนอม และวิธีการบังคับเอาชนะ ใช้ในระดับปานกลาง

อรพินท์ ม่วงเขียว (2549) ได้ศึกษา สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีอายุต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาในภาพรวมและรายตัวแปรส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาทั้งในภาพรวม และด้านการสื่อสาร ด้าน โครงสร้างขององค์การด้านตัวแปรส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา แบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมให้ และสุดท้ายแบบเอาชนะ เพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน อายุทำงานในตำแหน่งแตกต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน คือ อายุทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด ส่วนอายุทำงานในตำแหน่ง 6 – 10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไปมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด

จิระพงษ์ สุภศรี (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สีหนาท ดวงตาทิพย์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การเอาชนะ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การเปรียบเทียบแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกานดา รอดสุโข (2554) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จังหวัดระยอง ผลการศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยองจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เบญจ แก้วการ (2555) ได้ศึกษาการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง ผลเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวมมีขนาดผลต่างแตกต่างกันจำแนกตามขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยรวม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงมีผลต่างแตกต่างกัน ส่วนด้านการประนีประนอมมีผลแตกต่างปานกลาง

วราภรณ์ คุณธรรม (2555) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้านประนีประนอม มากที่สุดและผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาหนองคาย เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศพบว่ามีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า มีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิมพ์วรา ดวงแก้ว (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี จำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษา และจำนวนครูในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด ผลเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างน้อย จำแนกตามขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ พบว่าด้านการยอมให้แตกต่างกันปานกลาง

อริศรา โยศรีคุณ (2556) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ อยู่ใน

ระดับมาก ส่วนด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการร่วมมือ โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือมากกว่าครูผู้สอน และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐรวดี ภูครองนาค (2557) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่าง ยกเว้นด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนภาครัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยจำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันเล็กน้อยและเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลางโดยรวมไม่แตกต่าง ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างกัน

รุ่งนภา กระสังข์ (2559) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า

1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การเอาชนะ การประนีประนอม

และการยอมให้ ยกเว้นการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง มีการบริหารความขัดแย้งเป็นอันดับสุดท้าย

2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดจำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น การเอาชนะ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Byers (1987) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเทนเนสซี พบว่า ผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

Hoover (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการจัดการกับความขัดแย้งระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรใน โรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนดีขึ้นคือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเองการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

Graham (1990) ได้ศึกษาเป็นเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนของรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษา พบว่า ศึกษาธิการอำเภอมีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายใน โดยตรงและเปิดเผยต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

Lordon (1991, pp. 1596-A-1597-A) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

Gibbs (1997, p. 249) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประนีประนอมความขัดแย้ง โดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่ง โรงเรียนนี้ประกอบไปด้วยนักเรียนแอฟริกาอเมริการ้อยละ 99.90 มีนักเรียนทั้งหมดประมาณ 520 คน พบว่า การประนีประนอมในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ให้เกิดภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่

เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณีและวัฒนธรรม ควรใช้การประนีประนอมแก้ปัญหา ความขัดแย้งเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Henkin, Alan, Cistone, Peter & Dee (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธวิธีจัดการ ความขัดแย้งของครูใหญ่ใน โรงเรียนที่บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจาก โรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความ ขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative problem solving)

Melamed & Reiman (2000) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในการจัดการศึกษาโดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High schools) จาก นักการศึกษาผู้ปกครองนักศึกษาและผู้มีส่วนร่วมผลปรากฏว่าความต้องการทางด้านพื้นฐาน เป็น ต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุมอภิปรายเพื่อให้ทราบข้อมูล พื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครองผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งและ จัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในการทำงาน ทั้งนี้อาจเกิดจากสภาวะจิตใจ รูปแบบการทำงาน กฎ ระเบียบที่แตกต่างกันก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ความขัดแย้งใน องค์การเป็นได้ทั้งผลดีและผลเสีย ผู้บริหารที่สามารถบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับปัญหา และสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นจะเป็นผลดี ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารที่ไม่สามารถบริหารความ ขัดแย้งได้เหมาะสมความขัดแย้งนั้นก็จะเป็ผลเสียต่อองค์การ ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึษา สมุทรปราการ เขต 2 ในวิธีการบริหารความขัดแย้งตามกรอบทฤษฎีของ Thomas & Kilmann (1987) ใน 5 วิธีการ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอม ใ้ การศึกษาเปรียบเทียบกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามเพศ ประสบการณ์ในการ บริหารงาน เพื่อนำผลของการวิจัยเป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งการศึกษานี้วิจัยทั้ง ของในต่างประเทศและในประเทศ จะเป็นข้อมูลในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,183 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางทอ ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่าง 316 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 71 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และครูจำนวน 245 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏในตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
71	1,112	1,183	71	245	316

ดังมีรายละเอียดในภาคผนวก จ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามระดับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบเลือกตอบเรื่อง เพศและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 ทั้ง 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation) เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี คำরা บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำการศึกษา

2.2.2 ศึกษาการสร้างแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิด ลิเคิร์ต (Likert Scale) และ โดยปรับจากเครื่องมือจากงานวิจัยของ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544, น. 121-122) เครื่องมือในงานวิจัยของอรุณี ขอบพิมาย (2547, น. 109-113) และกรอบทฤษฎีของ Thomas & Kilmann (1987) มาปรับปรุงและพัฒนาให้ถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา

2.2.3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและครอบคลุมตามคำนิยามศัพท์

2.2.4 นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC : Index of Item Objection Congruence) พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 แสดงว่ามีความตรงสามารถใช้ได้ทุกข้อ

2.2.5 นำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

2.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.96

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ดำเนินการจัดทำเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3.2 ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เพื่อแจ้งไปยังโรงเรียนในสังกัด ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ปีการศึกษา 2561 และสอดซองติดแสตมป์จำหน่ายซองถึงผู้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนผู้ทำการวิจัยภายใน 10 วัน

3.3.1 การติดตามและรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ทำการติดตามและรวบรวม จำนวน 3 ครั้ง ได้แก่

3.3.2 ครั้งที่ 1 ภายใน 10 วัน รวบรวมแบบสอบถามได้จำนวน 56 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 78.87

3.3.3 ครั้งที่ 2 วันที่ 11-12 ผู้ศึกษาติดตามโดยเดินทางไปปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง รวบรวมแบบสอบถามได้อีก 9 โรงเรียน รวมเป็น 65 โรงเรียน

คิดเป็นร้อยละ 91.55

1) ครั้งที่ 3 วันที่ 13-14 ผู้ศึกษาติดตามกรณีแบบสอบถามสูญหายผู้ศึกษาจะมอบแบบสอบถามชุดใหม่ให้แล้วรอรับแบบสอบถามคืนในวันที่ไปติดตามรวบรวมแบบสอบถามได้อีก 6 โรงเรียน รวมเป็น 71 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.4.4 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ แล้วนำมาลงรหัสให้คะแนน ตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.2 นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

จำแนกข้อมูลสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา ได้แก่ เพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการวิเคราะห์ความถี่

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่แสดงระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน 1 เมื่อตอบในระดับน้อยที่สุด หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือไม่ปฏิบัติ

ให้คะแนน 2 เมื่อตอบในระดับน้อย หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ให้คะแนน 3 เมื่อตอบในระดับปานกลาง หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ให้คะแนน 4 เมื่อตอบในระดับมาก หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ให้คะแนน 5 เมื่อตอบในระดับมากที่สุด หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนคำตอบที่แสดงระดับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในวิธีการหลีกเลี่ยง กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน 1 เมื่อตอบในระดับน้อยที่สุด หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ ในวิธีการหลีกเลี่ยงระดับน้อยที่สุดหรือไม่หลีกเลี่ยง

ให้คะแนน 2 เมื่อตอบในระดับน้อย หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ ในวิธีการหลีกเลี่ยงระดับน้อย

ให้คะแนน 3 เมื่อตอบในระดับปานกลาง หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ ในวิธีการหลีกเลี่ยงระดับปานกลาง

ให้คะแนน 4 เมื่อตอบในระดับมาก หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ ในวิธีการหลีกเลี่ยงระดับมาก

ให้คะแนน 5 เมื่อตอบในระดับมากที่สุด หมายถึง การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ ในวิธีการหลีกเลี่ยงระดับมากที่สุด

จากนั้นนำคะแนนไปวิเคราะห์หาค่าระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) , ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) และเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการทดสอบค่าที (t - test)

4.3 เกณฑ์การแปลความหมายพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 99-100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับ

ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับ

น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับ

น้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผู้ศึกษา
นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เพศ และ
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศและ
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานภาพผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร
สถานศึกษา รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (n = 316)

สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม		
	ผู้บริหาร	ครูในสถานศึกษา	รวม
เพศของผู้บริหารสถานศึกษา			
ชาย	38	148	186
หญิง	33	97	130
รวม	71	245	316
ประสบการณ์ในตำแหน่ง			
ผู้บริหารสถานศึกษา			
ต่ำกว่า 10 ปี	49	131	180
10 ปีขึ้นไป	22	114	136
รวม	71	245	316

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย จำนวน 186 คน และในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงจำนวน 130 คน รวม 316 คน ส่วนจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 180 คน และในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 136 คน รวม 316 คน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ตามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี รายละเอียด ปรากฏดังตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมและรายวิธี (n = 316)

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับพฤติกรรม
1	การเอาชนะ	3.93	1.10	มาก
2	การร่วมมือ	4.31	0.96	มาก
3	การประนีประนอม	4.27	0.96	มาก
4	การหลีกเลี่ยง	2.31	1.30	น้อย
5	การยอมให้	3.31	1.34	ปานกลาง
	รวม	3.63	1.09	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$, S.D = 1.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการเอาชนะ มีระดับปานกลาง คือ การยอมให้และระดับน้อย คือ การหลีกเลี่ยง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากที่สุดและมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงในระดับน้อย

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ
เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ รายข้อ (n = 316)

วิธี	พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับ พฤติกรรม
1	เมื่อมีแนวปฏิบัตินโยบายเร่งด่วนที่โรงเรียนต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จช่วงปิดภาคเรียนซึ่งครูมักไม่พอใจ ผู้บริหารจะชี้แจงเหตุผลหรืออ้างกฎระเบียบในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	4.05	1.08	มาก
2	เมื่อมีครูส่วนหนึ่งเกิดความไม่พอใจในการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารจะใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้	4.25	0.97	มาก
3	เมื่อมีความขัดแย้งกันเกี่ยวกับการจัดงบประมาณ โครงการวิชาการซึ่งสร้างความไม่พอใจให้กับครูที่รับผิดชอบโครงการ ผู้บริหารจะอธิบายให้ครู/บุคลากรเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาถูกต้อง	3.96	0.95	มาก
4	เมื่อครูไม่พอใจต่อการตัดสินใจเรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูในโรงเรียนผู้บริหารจะใช้สิทธิในการแสดงความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับปัญหาที่เกิดขึ้น	3.90	1.14	มาก
5	เมื่อมีกฎระเบียบที่ครู 2 กลุ่มที่ตกลงกันไม่ได้ผู้บริหารจะพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจให้คณะครูยอมรับกฎระเบียบให้ได้	4.37	0.84	มาก
6	เมื่อการกำหนดตารางสอนของครูผู้สอนแต่ละคนไม่เท่ากัน ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการหรือกฎระเบียบตามแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาเอง	3.05	1.06	ปานกลาง
รวม		3.93	1.10	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารความ

ขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93, S.D = 1.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปานกลางมีเพียง 1 ข้อ กล่าวคือ เมื่อการกำหนดตารางสอนของ ครูผู้สอนแต่ละคนไม่เท่ากัน ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการหรือกฎระเบียบตามแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาเอง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ รายข้อ (n = 316)

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับ พฤติกรรม
1	เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาขอความคิดเห็นจากครูในการประชุมประจำเดือน แล้วเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันหลายคน ผู้บริหารจะฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเปิดเผย จนได้ข้อสรุปร่วมกัน	4.40	0.83	มาก
2	เมื่อมีการระดมความคิดเห็นเรื่องการแต่งกายในวันศุกร์แล้วความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจะให้ครู/บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่มติเป็นเอกฉันท์	4.32	0.96	มาก
3	เมื่อโรงเรียนหาแนวทางแก้ไขการไม่เข้าร่วมประชุมของผู้ปกครอง นักเรียนจึงต้องปรึกษาความคิดเห็นจากครูแต่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผู้บริหารจะขอความร่วมมือจากครูและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน โดยประชุมครูเพื่อหาข้อสรุปแนวทางในการแก้ไขปัญหา	4.24	0.98	มาก
4	เมื่อครูเวรแต่ละวัน มีแนวทางในการทำกิจกรรมหน้าเสาธง ไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อประสานแนวความคิด ความเข้าใจและความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน	4.28	1.06	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับ พฤติกรรม
5	เมื่อโรงเรียนเกิดการขัดแย้งเรื่องการเบิกพัสดุของครู/บุคลากรที่ได้ไม่เท่าเทียมกันผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งให้ความสนใจฟังพอใจและบรรลुวัตถุประสงค์	4.26	1.03	มาก
6	เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือครู/บุคลากร ช่วยกันสอดส่องพฤติกรรมเลวร้ายนักเรียน แต่ขาดความร่วมมือจากครูบางส่วน ผู้บริหารจะชี้แจงถึงปัญหาให้ครู/บุคลากรรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา	4.36	0.86	มาก
รวม		4.31	0.96	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31, S.D = 0.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ
เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม รายข้อ (n = 316)

วิธี	พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับ พฤติกรรม
1	เมื่อหัวหน้างานบริหารบุคลากรและหัวหน้างานบริหารวิชาการทำงาน ทับซ้อนกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับหัวหน้างานเพื่อหาข้อยุติปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง	4.38	0.81	มาก
2	เมื่อครู 2 หมวดขอใช้ห้องคอมพิวเตอร์ในวันและเวลาเดียวกัน ผู้บริหารจะเชิญครูทั้ง 2 หมวดเข้าพบเพื่อเจรจาไกล่เกลี่ย หาข้อสรุป และตกลงกันเรื่องวันและเวลาให้ชัดเจน	4.24	0.96	มาก
3	เมื่อเกิดความขัดแย้งเรื่องเวลาไม่ตรงกันในการเข้าเวร-ยาม ช่วงกลางคืน ของครูเวร ทำให้ครูเวรบางส่วนขัดแย้งกัน ผู้บริหารจะเชิญครูเวรประชุมเพื่อรับทราบกฎระเบียบและหาข้อสรุป แนวปฏิบัติให้ชัดเจน	4.36	0.98	มาก
4	เมื่อเกิดการไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการของครู/บุคลากร ผู้บริหารจะเลือกใช้ทางสายกลาง ประนีประนอมระหว่างความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาเองกับความคิดเห็นของคนอื่น ๆ	4.19	1.06	มาก
5	เมื่อครู/บุคลากร ขัดแย้งกันในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ผู้บริหารจะประชุมครู/บุคลากร เพื่อหาข้อสรุปไปให้การใช้ทรัพยากร ของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความเหมาะสม	4.26	0.90	มาก
6	เมื่อเกิดความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานไม่เท่าเทียมกัน ผู้บริหารจะปรึกษาหารือ/ไกล่เกลี่ยกับหัวหน้างานเพื่อหาข้อยุติปัญหา ที่เกิดขึ้นด้วยการประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง	4.16	1.00	มาก
	รวม	4.27	0.96	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D = 0.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง รายข้อ (n = 316)

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับ พฤติกรรม
1	เมื่อโรงเรียนมีความขัดแย้งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผู้บริหารจะมักผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ	2.67	1.40	ปานกลาง
2	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน ทำให้การทำงานไม่ประสานกัน เท่าที่ควร ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง โดยปล่อยให้ครูผู้สอนแก้ปัญหาตนเอง	2.14	1.19	น้อย
3	เมื่อเกิดเหตุการณ์ครูทำผิดระเบียบเล็กน้อยในโรงเรียน ผู้บริหารจะประวิงเวลาหรือผัดผ่อนปัญหาลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล	2.60	1.37	ปานกลาง
4	เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากันระหว่างครูกับผู้ปกครอง ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	2.13	1.26	น้อย
5	เมื่อครูอาวุโสไม่พอใจบุคลิกภาพของครูผู้ช่วย ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงโดยการกระทำคล้ายวางเฉย	2.19	1.21	น้อย

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับ พฤติกรรม
6	เมื่อมีแนวปฏิบัติที่ครูฝ่ายวิชาการตกลงหาแนวปฏิบัติยังไม่ได้ ผู้บริหารจะพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีครู/บุคลากรเสนอ แนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี	2.12	1.23	น้อย
	รวม	2.31	1.30	น้อย

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.31, S.D = 1.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลางเพียง 2 ข้อ ได้แก่ เมื่อโรงเรียนมีความขัดแย้งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผู้บริหารจะมักผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ครูทำผิดระเบียบเล็กน้อยในโรงเรียน ผู้บริหารจะประวิงเวลาหรือผัดผ่อนปัญหาลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ
เขต 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ รายชื่อ (n = 316)

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	\bar{X}	S.D	ระดับ พฤติกรรม
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งของครู ในการรับผิดชอบโครงการตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี ผู้บริหารจะประชุมคณะครู โดยทำตามความประสงค์หรือความพอใจของ ครู/บุคลากรส่วนใหญ่เป็นหลัก	3.15	1.26	ปานกลาง
2	เมื่อผู้บริหารและครู/บุคลากรตกลงรูปแบบงานเลี้ยงปีใหม่ของครู/บุคลากร ประจำปีไม่ได้ ผู้บริหารจะยอมทำตามรูปแบบของครู/บุคลากรส่วนใหญ่	3.67	1.04	มาก
3	เมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดงาน วันเด็กแห่งชาติ ทำให้ครูบางกลุ่มไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะยอมตัดงบประมาณบางส่วนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้งานเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย	3.44	1.17	ปานกลาง
4	เมื่อครู/บุคลากรขอจัดซื้อพัดลมเพิ่มทุกห้องเรียน 4 ตัว แต่โรงเรียน มีงบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้ครูไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะระดมทุนหรือบริจาคทรัพย์ส่วนตัวเพื่อรักษาน้ำใจครู/บุคลากร	2.41	1.28	น้อย
5	เมื่อมีการประชุมประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้ครูเวร ประจำวันกลับหลังจากเวลา 18.00 น. ทำให้ครูส่วนหนึ่งไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อตอบสนองความต้องการของ ครู/บุคลากรมากที่สุด	3.34	1.37	ปานกลาง
6	เมื่อครู/บุคลากรตกลงกันเรื่องสถานที่จะไปศึกษาดูงานไม่ได้ ผู้บริหารจะปรึกษาคณะครูเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็น พ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน	3.87	1.40	มาก
รวม		3.31	1.34	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D = 1.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ระดับปานกลาง 3 ข้อ ส่วนระดับน้อยมีเพียง 1 ข้อ กล่าวคือ เมื่อครู/บุคลากรขอจัดซื้อพัสดุเพิ่มทุกห้องเรียน 4 ตัว แต่โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้ครูไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะระดมทุนหรือบริจาคทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อรักษาน้ำใจครู/บุคลากร

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

การนำเสนอผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.8 - 4.9

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายวิธี

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	เพศชาย		เพศหญิง		t	P
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1	การเอาชนะ	3.80	1.14	4.12	1.14	-1.33	0.14
2	การร่วมมือ	4.09	1.05	4.62	1.05	9.92*	0.00
3	การประนีประนอม	4.13	1.02	4.51	1.02	-4.99*	0.00
4	การหลีกเลี่ยง	2.15	1.27	2.53	0.31	-2.32*	0.02
5	การยอมให้	3.12	1.34	3.59	0.64	-1.41	0.09
	รวม	3.46	1.13	3.86	1.13	-1.87*	0.03

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิง มีระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายวิธี

วิธี	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี		10 ปี ขึ้นไป		t	P
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1	การเอาชนะ	4.09	1.07	3.73	1.10	1.33	0.19
2	การร่วมมือ	4.45	0.85	4.12	1.05	5.22*	0.00
3	การประนีประนอม	4.42	0.86	4.06	1.04	4.67*	0.00
4	การหลีกเลี่ยง	2.38	1.35	2.22	1.21	1.05	0.16
5	การยอมให้	3.42	1.33	3.18	1.35	0.79	0.22
	รวม	3.75	1.04	3.46	1.11	1.37	0.09

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธี พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือและการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปการศึกษา อภิปรายผลและเสนอแนะต่อไปนี้

1. สรุป

1.1 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการเอาชนะ มีระดับปานกลาง คือ การยอมให้ และระดับน้อย คือ การหลีกเลี่ยง

1.2 ผลของการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

1.2.1 จำแนกตามเพศ

ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงมีระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

1.2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือและการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนพฤติกรรมอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ตามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ดังที่กล่าวไปแล้วนั้น ผู้ศึกษามีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการเอาชนะ มีระดับปานกลาง คือ การยอมให้ และระดับน้อย คือ การหลีกเลี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งนภา กระสังข์ (2559) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การเอาชนะ การประนีประนอม และการยอมให้ ยกเว้น การหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง มีการบริหารความขัดแย้งเป็นอันดับสุดท้าย สอดคล้องกับอาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมมือ การเอาชนะ การประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และยังสอดคล้องกับไบเออร์ (Byers, 1987) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์

ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงในระดับมากขึ้นไปนั้นจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ได้ผ่านการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่และนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมทำให้มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในวิธีการร่วมมือมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในวิธีการหลีกเลี่ยงจะเลือกใช้ให้น้อยที่สุด

2.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ เพศชาย และเพศหญิง แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐาน สอดคล้องกับวัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 เพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน, อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การเปรียบเทียบแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, สุกานดา รอดสุโข (2554) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จำแนกตามเพศ ประสิทธิภาพในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, กนกภรณ์ ชื่นตา (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศพบว่ามีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ, พิมพวีรา ดวงแก้ว (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า ผลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี จำแนกตามเพศ ขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ ฉวีรวดี ภูครองนาค (2557) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การเปรียบเทียบพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวัง-สมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเพศชายและหญิงจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน เพศหญิงจะถูกชักจูงง่ายกว่าเพศชาย เนื่องจากวัฒนธรรมซึ่งผู้หญิงมักจะเป็นคนชอบประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย (อรสา อยู่ในศีล, 2556, น. 28) จิตใจของผู้หญิงไม่รุนแรง บางครั้งเลือนลอย ไม่เป็นสาระแน่นอน ผู้ชายจะมีจิตใจหนักแน่นกว่าผู้หญิง มักจะแสดงอาการเอาจริงเอาจัง ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบที่ถือปฏิบัติให้เที่ยงตรงเคร่งครัดกว่าผู้หญิง (นิสารัตน์ ฤทธิ์แสนตอ, 2556, น. 57) เหตุดังกล่าวอาจเป็นเหตุที่ทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพศชายกับเพศหญิงแตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพงศ์ สุภศิริ (2552) ได้ทำวิจัย เรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้สอดคล้องกับ วราภรณ์ คุณธรรม (2555) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันน้อย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการอบรมการบริหารสถานศึกษา กรอบอำนาจหน้าที่จากสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรชั้นพื้นฐาน หลักสูตรเดียวกัน เลือกใช้ พฤติกรรมโดยคำนึงถึงสาเหตุและสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา แม้จะมีประสบการณ์มากหรือน้อย จึงทำให้มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่ต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ผู้ศึกษาขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ส่วนมากใช้การ บริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การประนีประนอม และการเอาชนะ มีบางส่วนใช้การยอมให้ และส่วนน้อยใช้วิธีการหลีกเลี่ยง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้ ผู้บริหารใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือมากยิ่งขึ้น พร้อมกับนิเทศให้ผู้บริหารและ บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในแต่ละวิธีว่าควรใช้เมื่อ เกิดสถานการณ์แบบใดและส่งเสริมให้ทุกฝ่ายร่วมกันจัดการปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร

3.1.2 จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ ชายและเพศหญิง แตกต่างกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรบรรจุเนื้อหาการบริหารความขัดแย้งในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาทุกระดับ โดยเน้นทั้งด้านทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารทั้งเพศชายและเพศ หญิงมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนมีทักษะด้านบริหารความขัดแย้งเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นแล้วควร เผยแพร่และเสนอแนวทางแก้ปัญหาในรูปแบบอื่น เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อ เป็นแนวทางในการใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศแตกต่างกันให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้านอื่น ๆ เช่น ทักษะในการฟัง ทักษะในการพูด การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเผชิญหน้า การมีความยืดหยุ่น หรือบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

3.2.2 ควรศึกษาหรือวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.3 ควรศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในลักษณะกรณีศึกษาหรือทำวิจัยเชิงคุณภาพ สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จหรือมีวิธีการปฏิบัติงานที่ดี (Best practice) ในสถานการณ์ต่าง ๆ





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล

บรรณานุกรม

- กนกภรณ์ ชื่นตา. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เขมมาวีร์ รัชชชัชวาล. (2553). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- จรรยา เลี้ยงเทียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- จิระพงศ์ สุภศิริ (2552). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชัยเสถียร พรหมสร. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็ดดิวเคชั่น.
- จิตติรัตน์ เอี่ยมสกุล. (2554). พฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจิตติยาพร เสมอใจ. (2548). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐรวดี ภูครองนาค. (2557). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชนวรรณ เกิดนาวิ. (2549). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาภาครัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฐมวัยนคร เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.

- ณัฐดา ไหมพรม. (2556). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นิสารัตน์ ฤทธิแสนตอ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นันทพร สีทึง. (2555). สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครู โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เบญจ แก้วถาวร. (2555). การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเที่ยง สะอาด. (2549). สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครสวรรค์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ปัญญามาสน์ มาศพนคุณรัตน์. (2549). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรีชา จำสิงห์. (2549). ความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมการพิมพ์.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรสกุล.

- พิมพ์วิรา ดวงแก้ว. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี .
- ไพบุณย์ นิ่งทองคำ. (2541). ศิลปะการแก้ปัญหาบุคลากร. ข้าราชการครู, 18 (4), 21-22.
- รัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์และวันชัย วัฒนศัพท์. (2552). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- รุ่งนภา กระจ่าง. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์.มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณรณ แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ: ระเบียบของการพิมพ์.
- วราภรณ์ คุณธรรม. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.
- วัชรพล มนต์รักกิติ. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- วิเชียร วิทญูดม. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิทยาทัศน์ สุขประดิษฐ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษา ณ โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- วิภากรณ์ พึ่งอารมณ. (2551). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- วิภาวี เจียมบุศย์. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. (2561). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2561. สมุทรปราการ: กลุ่มนโยบายและแผน.
- ลีนาท ดวงดาทิพย์. (2552). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุกานดา รอดสุโข. (2554). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2551). หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ แกรมมี.
- _____. (2545). รายงานการวิจัยรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
- อรพินท์ ม่วงเขียว. (2549). สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- อรสา อยู่ในศีล. (2556). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.* (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อรุณี ชอบพิมาย. (2547). *การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- อัจฉรา สนศิริวัฒน์. (2548). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นสตรี สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี.* (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี).
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.* (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Byers, Kenneth. (1987). *Relationships between Principals and Teacher Perceptions of conflict, Conflict Resolution Behavior, Leader Personality, and Organization Commitment, Dissertation Abstracts International, 48 (04A), 784.*
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). *Organization behavior management skill.* New York: Harper and Row Publisher.
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution.* Glenview Illinois: Soctt Foresman.
- Gibbs, A. (1997). *Focus groups.* Surrey: Department of Sociology, University of Surrey.
- Graham, A. R. (1990). *Superintendent as manager: Case studies of conflict management in several diverse new jersey public school districts.* n.p.
- Henkin, B., Alan, Cistone P. J. & Dee R. J. (1999). *Conflict management strategies of principals in site-based managed schools.* Journal of Educational Administration, 38, (2), 142-158.
- Hoover, D. R. (1990). *Relationships among perceptions of principals' conflict management behaviors, levels of conflict, and organizational climate in high schools.* Doctoral dissertation, The Pennsylvania State, United States.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley.
- Likert Rensis, R. (1961). *New Patterns of Management.* New York: McGraw-Hill Book.

- Lordon, J.K. (1991). *A case study of conflict management in superintendent school board relationships*. Dissertation Abstracts International, 52 (05), 1596-A-1597-A.
- Mack, W., and Snyder, C. (1972). *The analysis of social conflict-toward an overview and synthesis*. 2nd ed. Note Dame: University of Note Dame.
- Melamed, J. C., & Reiman, J. W. (2000). *Collaboration and conflict resolution in education*.
Journal Citation: High School Manazine, 7(7), 16-20.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New-York: Linkages.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Owens, Robert G. (1981). *Organizational Behavior in Education* (2nd ed). Englewood Ciffs, NJ: Prentice – Hall.
- Rahim, M Afzalur. (1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizaton*. Human Relation, 38 (1), 81-89.
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational behavior*. 6th ed.. River, N.J. : Prentice-Hall.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). *Thomas-Kilmann conflict mode interest*. New York: X/COM Incorporated.
- Trusty, Francis M. (1987). *Managing the Tensions that Go with the Planning Process*. in Robert G. Simerly and Associates. Strategic Planning a Leadership in Continuing Education. San Francisco: Josseybass.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก
หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๙๙๔

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกัมปนาท วัชรนาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางจุฬาลักษณ์ แสนทวี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาและการวิจัยทางการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐-๘๕๗๔๒๔๓๐๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๙๙

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุรัตน์ ภารราช

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางจุฬาลักษณ์ แสนทวี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐-๘๕๗๔๒๔๓๐๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๙๙

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายจิระพงศ์ ศุภศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางจุฬาลักษณ์ แสนทวี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาและการวิจัยการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วยสำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐-๘๕๗๔๒๔๓๐๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๙๙

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวิฑูรย์ ชังโต

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางจุฬาลักษณ์ แสนทวี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและวิจัยทางการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐-๘๕๗๔๒๔๓๐๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๑๙๙

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางพนิตา กอนจันดา

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางจุฬาลักษณ์ แสนทวี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิจัยทางการศึกษาและหลักสูตรการวัดผลและประเมินผล ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วิฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐-๘๕๗๔๒๔๓๐๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๖ (บ)/๔๐๒

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๗ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒

ด้วยนางจุฬาลักษณ์ แสนทวี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษา (หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา) และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ จำนวน ๓๑๖ คน (โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อ การศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณา จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐-๘๕๗๔๒๔๓๐๒

ที่ ศธ ๐๔๑๕๐/๒๗/๑๒



โรงเรียนวัดลาดทราย
 เลขที่..... 391
 วันที่ 17 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2561
 เวลา 15:00 น.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรปราการ เขต ๒ ตำบลบางพลีใหญ่
อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๕๕๐

๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒

ด้วย นางจุฬาลักษณ์ แสนทวี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ วิทยากรในตำแหน่ง และข้าราชการครู โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เพื่อการศึกษาเรื่อง การบริหารความ ชัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒

ในการนี้ จึงขอให้โรงเรียนในสังกัดได้อำนวยความสะดวกแก่นักศึกษาในการเก็บข้อมูลเพื่อ การศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายไตรรัตน์ ไตสะตุ)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒

สพป.สมุทรปราการ เขต ๒
โทร.๐-๒๓๓๐-๐๑๔๑-๔
โทรสาร ๐-๒๓๓๐-๐๑๔๑-๔ ต่อ ๑๑

หญิง น.ว. ๖๖๕๖
- วิชาฯ ๕๐๐๐๐

สุวิทย์

๑๗ ต.ค. ๖๑

๑๕๖๖

๑๗ ต.ค. ๖๑



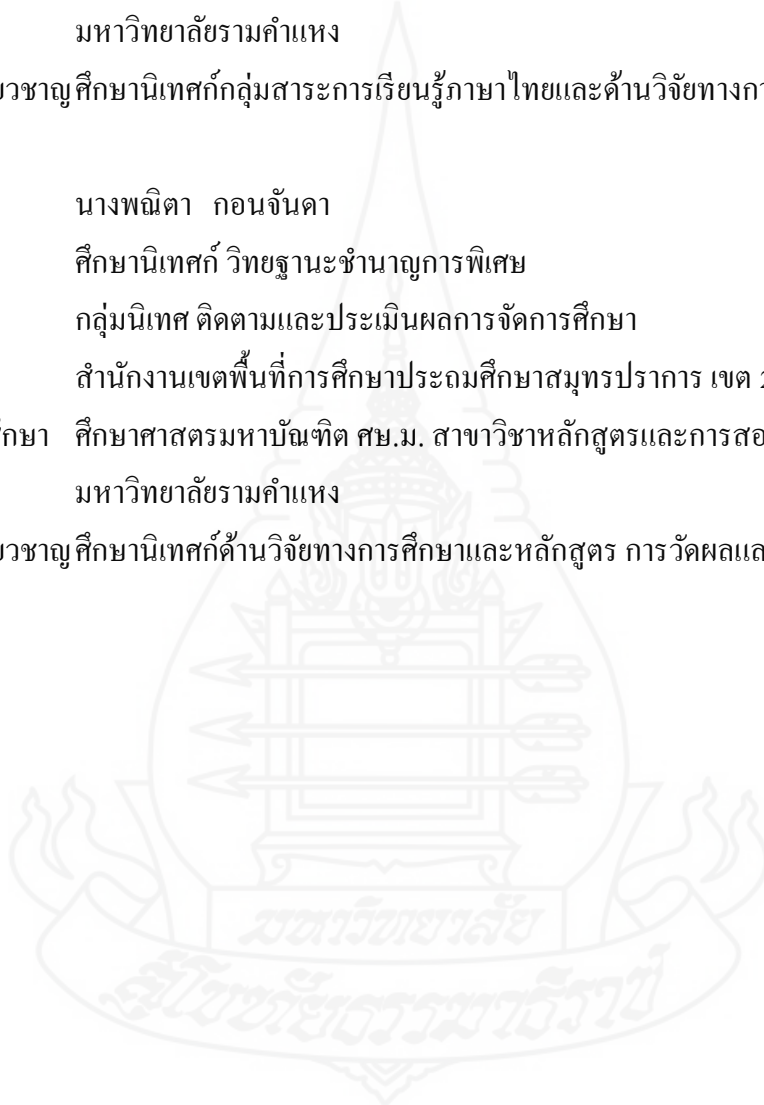
ภาคผนวก ข

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ นายกัมปนาท วัชรนาคม
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ
 โรงเรียนอนุบาลชุมชนบางบ่อ(ศุภพิพัฒน์รังสรรค์)
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
 วุฒิการศึกษา การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต กศ.ด. สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยบูรพา
 ความเชี่ยวชาญ ด้านบริหารการศึกษาและการวิจัยทางการศึกษา
2. ชื่อ นายสุรัตน์ ภารราช
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ โรงเรียนวัดมงคลโคธาวาส
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ความเชี่ยวชาญ ด้านภาวะผู้นำและการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
3. ชื่อ นายจิระพงศ์ ศุภศิริ
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนานาชาติการพิเศษ โรงเรียนวัดโยธินประดิษฐ์
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
 ความเชี่ยวชาญ ด้านบริหารการศึกษาและการวิจัยการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

4. ชื่อ นายวิฑูรย์ ชั่งโต
 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
 วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ความเชี่ยวชาญศึกษานิเทศก์กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและด้านวิจัยทางการศึกษา
5. ชื่อ นางพนิตา กอนจันดา
 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
 วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ความเชี่ยวชาญศึกษานิเทศก์ด้านวิจัยทางการศึกษาและหลักสูตร การวัดผลและประเมินผล



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค่าน้ำใจใส



แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
2. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องการขอเท็จจริงเพื่อเป็นประโยชน์ทางการวิจัย การตอบแบบสอบถามของท่าน จะไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยมุ่งนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ
3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1** ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 2** แบบสอบถามระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษาและข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
5. ในการตอบคำถามโปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถามว่า การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด เมื่อเกิดมีประเด็นขัดแย้งในสถานศึกษาโดยเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความรู้หรือความคิดเห็นของท่านเพียง 1 ช่อง

ขอขอบคุณอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางจุฬาลักษณ์ แสนทวี

นักศึกษาแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา**คำชี้แจง** ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย / ลงในหน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลจริงของท่าน

1. เพศของผู้บริหารสถานศึกษา

 ชาย หญิง

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

 ต่ำกว่า 10 ปี ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป**ตอนที่ 2** แบบสอบถามระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถามตามพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก หรือคาดว่าจะแสดงออก โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 ช่อง โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ในวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้ ดังนี้

5 หมายความว่า การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายความว่า การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายความว่า การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายความว่า การแสดงออกหรือคาดว่าจะแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

หรือไม่ปฏิบัติ

ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายความว่า การหลีกเลี่ยงหรือคาดว่าจะหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า การหลีกเลี่ยงหรือคาดว่าจะหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายความว่า การหลีกเลี่ยงหรือคาดว่าจะหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายความว่า การหลีกเลี่ยงหรือคาดว่าจะหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายความว่า การหลีกเลี่ยงหรือคาดว่าจะหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

หรือไม่หลีกเลี่ยง

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่ปฏิบัติ
0	เมื่อสายงานบริหารกับสายผู้สอนทำงานทับซ้อนกันทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหา ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ต่อสถานการณ์นี้โดยปล่อยให้เหตุการณ์เป็นไปตามธรรมชาติ	/				

จากตัวอย่างข้อ 0 : ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกทำเครื่องหมาย / ลงในช่องมากที่สุด

หมายความว่า เมื่อเกิดการทับซ้อนกันของสายงานบริหารและสายผู้สอนทำงานทับซ้อนกันทำให้การปฏิบัติงานมีปัญหา ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ต่อสถานการณ์นี้โดยปล่อยให้เหตุการณ์เป็นไปตามธรรมชาติในระดับมากที่สุด

แบบสอบถาม พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่ปฏิบัติ
1	เมื่อมีแนวปฏิบัติ นโยบายเร่งด่วนที่โรงเรียนต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จช่วงปิดภาคเรียนซึ่งครูมักไม่พอใจ ผู้บริหารจะชี้แจงเหตุผลหรืออ้างกฎระเบียบในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้					
2	เมื่อมีครูส่วนหนึ่งเกิดความไม่พอใจในการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารจะใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้					

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่ปฏิบัติ
3	เมื่อมีความขัดแย้งกันเกี่ยวกับการตั้งงบประมาณ โครงการวิชาการซึ่งสร้างความไม่พอใจให้กับครูที่รับผิดชอบโครงการ ผู้บริหารจะอธิบายให้ครู/บุคลากรเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาถูกต้อง					
4	เมื่อครูไม่พอใจต่อการตัดสินใจเรื่องการเงินเดือนของข้าราชการครูในโรงเรียน ผู้บริหารจะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับปัญหาที่เกิดขึ้น					
5	เมื่อมีกฎระเบียบที่ครู 2 กลุ่มที่ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจะพยายามใช้วิธีการต่างๆ จูงใจให้คณะครูยอมรับกฎระเบียบให้ได้					
6	เมื่อการกำหนดตารางสอนของครูผู้สอนแต่ละคนไม่เท่ากัน ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการหรือกฎระเบียบตามแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาเอง					
7	เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาขอความคิดเห็นจากครูในการประชุมประจำเดือนแล้วเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันหลายคน ผู้บริหารจะฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย จนได้ข้อสรุปร่วมกัน					
8	เมื่อมีการระดมความคิดเห็นเรื่องการแต่งกายในวันศุกร์แล้ว ความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจะให้ครู/บุคลากรมีส่วนรับรู้ในปัญหาเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่มติเป็นเอกฉันท์					
9	เมื่อโรงเรียนหาแนวทางแก้ไขการไม่เข้าร่วมประชุมของผู้ปกครองนักเรียน จึงต้องปรึกษาความคิดเห็นจากครูแต่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน					

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่ปฏิบัติ
	ผู้บริหารจะขอความร่วมมือจากครูและความช่วยเหลือจาก ผู้ร่วมงาน โดยประชุมครูเพื่อหาข้อสรุปแนวทางในการแก้ไข ปัญหา					
10	เมื่อครูเวรแต่ละวัน มีแนวทางในการทำกิจกรรมหน้าเสาธง ไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อประสาน แนวความคิด ความเข้าใจและความร่วมมือในทุกๆ ด้าน					
11	เมื่อ โรงเรียนเกิดการขัดแย้งเรื่องการเบิกพัสดุของครู/ บุคลากรที่ได้ไม่เท่าเทียมกันผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุม หาข้อสรุปเพื่อให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งให้มีความพึง พอใจและบรรลุลวัตถุประสงค์					
12	เมื่อ โรงเรียนขอความร่วมมือครู/บุคลากร ช่วยกันสอดส่อง พฤติกรรมเสี่ยงนักเรียน แต่ขาดความร่วมมือจากครูบางส่วน ผู้บริหารจะชี้แจงถึงปัญหาให้ครู/บุคลากรรับรู้เพื่อที่จะได้ ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา					
13	เมื่อหัวหน้างานบริหารบุคลากรและหัวหน้างานบริหาร วิชาการทำงานทับซ้อนกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะปรึกษารื้อกับหัวหน้างานเพื่อหาข้อยุติ ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง					
14	เมื่อครู 2 หมวดขอใช้ห้องคอมพิวเตอร์ในวันและเวลา เดียวกัน ผู้บริหารจะเชิญครูทั้ง 2 หมวดเข้าพบเพื่อเจรจาไกล่เกลี่ย หาข้อสรุปและตกลงกันเรื่องวันและเวลาให้ชัดเจน					
15	เมื่อเกิดความขัดแย้งเรื่องเวลาไม่ตรงกันในการเข้าเวร-ยาม ช่วงกลางคืนของครูเวร ทำให้ครูเวรบางส่วนขัดแย้งกัน ผู้บริหารจะเชิญครูเวรประชุมเพื่อรับทราบกฎระเบียบและ หาข้อสรุปแนวปฏิบัติให้ชัดเจน					

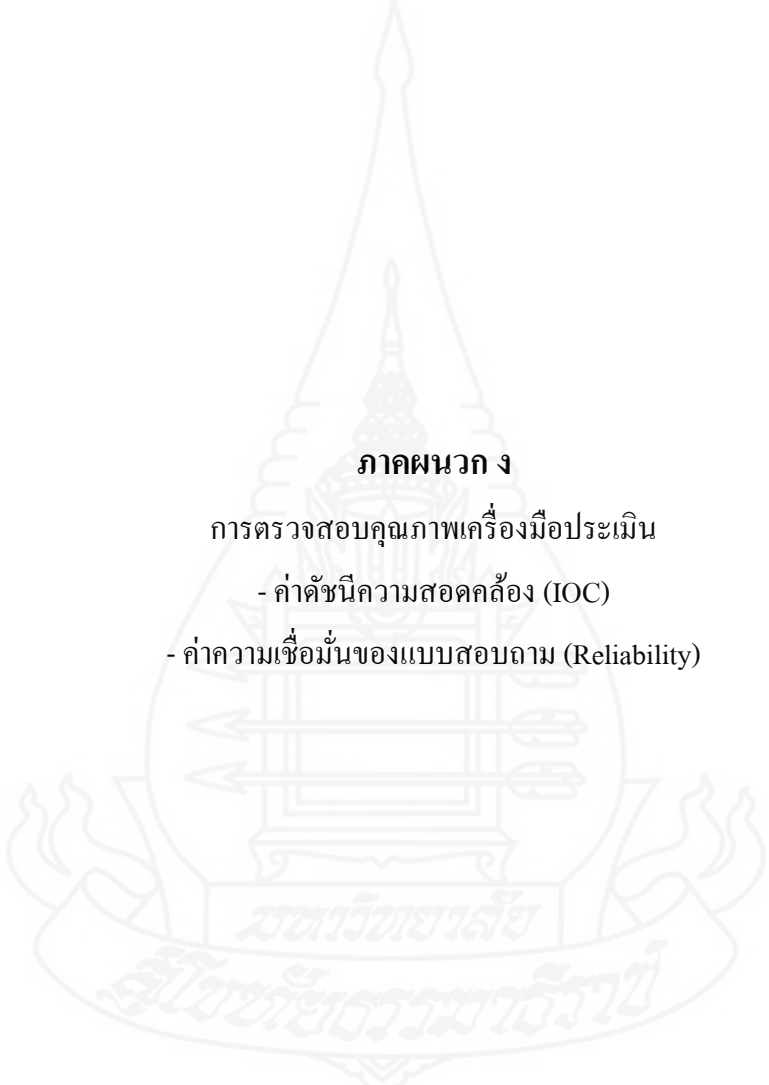
ข้อ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่ปฏิบัติ
16	เมื่อเกิดการไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการของครู/บุคลากร ผู้บริหารจะเลือกใช้ทางสายกลาง ประนีประนอมระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ					
17	เมื่อครู/บุคลากร ขัดแย้งกันในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ผู้บริหารจะประชุมครู/บุคลากร เพื่อหาข้อสรุปให้การใช้ทรัพยากรที่ของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความเหมาะสม					
18	เมื่อเกิดความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานไม่เท่าเทียมกัน ผู้บริหารจะปรึกษาหารือ/ไกล่เกลี่ยกับหัวหน้างานเพื่อหาข้อยุติปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง					
19	เมื่อโรงเรียนมีความขัดแย้งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผู้บริหารจะมักผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ					
20	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน ทำให้การทำงานไม่ประสานกันเท่าที่ควร ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง โดยปล่อยให้ครูผู้สอนแก้ปัญหาตนเอง					
21	เมื่อเกิดเหตุการณ์ครูทำผิดระเบียบเล็กน้อยในโรงเรียน ผู้บริหารจะประวิงเวลาหรือผัดผ่อนปัญหาลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล					
22	เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากันระหว่างครูกับผู้ปกครอง ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่ปฏิบัติ
23	เมื่อครูอาวุโสไม่พอใจบุคลิกภาพของครูผู้ช่วย ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงโดยการกระทำคล้ายวางเฉย					
24	เมื่อมีแนวปฏิบัติที่ครูฝ่ายวิชาการตกลงหาแนวปฏิบัติยังไม่ได้ ผู้บริหารจะพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีครู/ บุคลากรเสนอแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี					
25	เมื่อเกิดความขัดแย้งของครูในการรับผิดชอบโครงการตาม แผน ปฏิบัติราชการประจำปี ผู้บริหารจะประชุมคณะครูโดยทำตามความประสงค์หรือ ความพอใจของครู/บุคลากรส่วนใหญ่เป็นหลัก					
26	เมื่อผู้บริหารและครู/บุคลากรตกลงรูปแบบงานเลี้ยงปีใหม่ ของครู/บุคลากรประจำปีไม่ได้ ผู้บริหารจะยอมทำตามรูปแบบของครู/บุคลากรส่วนใหญ่					
27	เมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอในการ จัดงานวันเด็กแห่งชาติ ทำให้ครูบางกลุ่มไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะยอมตัดงบประมาณบางส่วนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ งานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย					
28	เมื่อครู/บุคลากรขอจัดซื้อพัดลมเพิ่มทุกห้องเรียน 4 ตัว แต่โรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้ครูไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะระดมทุนหรือบริจาคทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อรักษา น้ำใจครู/บุคลากร					
29	เมื่อมีการประชุมประจำเดือนผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ ให้ครูเวรประจำวันกลับหลังจากเวลา 18.00 น. ทำให้ครู ส่วนหนึ่งไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อตอบสนอง ความต้องการของครู/บุคลากรมากที่สุด					

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่ปฏิบัติ
30	เมื่อครู/บุคลากรตกลงกันเรื่องสถานที่จะไปศึกษาดูงานไม่ได้ ผู้บริหารจะปรึกษารื้อหรือกับคณะครูเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน					

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือประเมิน

- ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค่านักว้ออิสระ

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\sum x$	IOC
		1	2	3	4	5		
1	เมื่อมีแนวปฏิบัตินโยบายเร่งด่วนที่โรงเรียนต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จช่วงปิดภาคเรียนซึ่งครูมักไม่พอใจ ผู้บริหารจะชี้แจงเหตุผลหรืออ้างกฎระเบียบในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	1	1	1	1	1	5	1.00
2	เมื่อมีครูส่วนหนึ่งเกิดความไม่พอใจในการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารจะใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1.00
3	เมื่อมีความขัดแย้งกันเกี่ยวกับการตัดงบประมาณ โครงการวิชาการซึ่งสร้างความไม่พอใจให้กับครูที่รับผิดชอบโครงการ ผู้บริหารจะอธิบายให้ครู/บุคลากรเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาถูกต้อง	1	1	1	0	1	4	0.80
4	เมื่อครูไม่พอใจต่อการตัดสินใจเรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูในโรงเรียน ผู้บริหารจะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
5	เมื่อมีกฎระเบียบที่ครู 2 กลุ่มที่ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจะพยายามใช้วิธีการต่างๆ จูงใจให้คณะครูยอมรับกฎระเบียบให้ได้	1	1	1	1	1	5	1.00
6	เมื่อการกำหนดตารางสอนของครูผู้สอนแต่ละคนไม่เท่ากัน	1	1	1	0	1	4	0.80

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\sum x$	IOC
		1	2	3	4	5		
	ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการหรือ กฎระเบียบตามแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา เอง							
7	เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาขอความคิดเห็นจากครู ในการประชุมประจำเดือนแล้วเกิดความคิดเห็น ไม่ตรงกันหลายคน ผู้บริหารจะฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย จนได้ ข้อสรุปร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
8	เมื่อมีการระดมความคิดเห็นเรื่องการแต่งกายใน วันศุกร์แล้วความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือตกลง กันไม่ได้ ผู้บริหารจะให้ครู/บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหา เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่มติเป็นเอกฉันท์	1	1	1	1	1	5	1.00
9	เมื่อโรงเรียนหาแนวทางแก้ไขการไม่เข้าร่วม ประชุมของผู้ปกครองนักเรียน จึงต้องปรึกษา ความคิดเห็นจากครูแต่มีความคิดเห็นแตกต่าง กัน ผู้บริหารจะขอความร่วมมือจากครูและความ ช่วยเหลือจากผู้ร่วมงาน โดยประชุมครูเพื่อหา ข้อสรุปแนวทางในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
10	เมื่อครูเวรแต่ละวัน มีแนวทางในการทำกิจกรรม หน้าเสาธงไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อ ประสานแนวความคิด ความเข้าใจและความ ร่วมมือในทุกๆ ด้าน	1	1	1	1	1	5	1.00
11	เมื่อโรงเรียนเกิดการขัดแย้งเรื่องการเบิกพัสดุ ของครู/บุคลากรที่ได้ไม่เท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

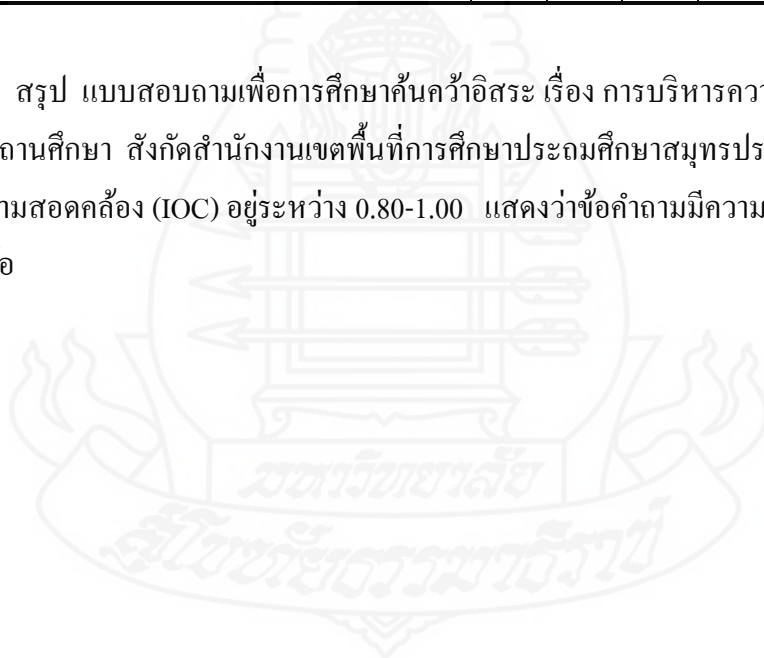
ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\sum x$	IOC
		1	2	3	4	5		
	ผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อ ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งให้มีความพึงพอใจ และบรรลุวัตถุประสงค์							
12	เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือครู/บุคลากร ช่วยกันสอดส่องพฤติกรรมเสี่ยงนักเรียน แต่ ขาดความร่วมมือจากครูบางส่วน ผู้บริหารจะชี้แจงถึงปัญหาให้ครู/บุคลากรรับรู้ เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
13	เมื่อหัวหน้างานบริหารบุคลากรและหัวหน้างาน บริหารวิชาการทำงานทับซ้อนกัน ทำให้เกิด ความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับหัวหน้างานเพื่อหา ข้อยุติปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการประนีประนอม หรือพบกันครึ่งทาง	1	1	1	1	1	5	1.00
14	เมื่อครู 2 หมวดขอใช้ห้องคอมพิวเตอร์ในวัน และเวลาเดียวกัน ผู้บริหารจะเชิญครูทั้ง 2 หมวดเข้าพบเพื่อเจรจา ไกล่เกลี่ย หาข้อสรุปและตกลงกันเรื่องวันและ เวลาให้ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
15	เมื่อเกิดความขัดแย้งเรื่องเวลาไม่ตรงกันในการ เข้าเวร-ยาม ช่วงกลางคืนของครูเวร ทำให้ครูเวร บางส่วนขัดแย้งกัน ผู้บริหารจะเชิญครูเวรประชุมเพื่อรับทราบ กฎระเบียบและหาข้อสรุปแนวปฏิบัติให้ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
16	เมื่อเกิดการไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการของครู/บุคลากร ผู้บริหารจะเลือกใช้ทางสายกลาง ประนีประนอมระหว่างความคิดเห็นของ	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\sum x$	IOC
		1	2	3	4	5		
	ผู้บริหารสถานศึกษาเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ							
17	เมื่อครู/บุคลากร จัดแย้งกัน ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ผู้บริหารจะประชุมครู/บุคลากร เพื่อหาข้อสรุปให้การใช้ทรัพยากรที่ของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
18	เมื่อเกิดความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานไม่เท่าเทียมกัน ผู้บริหารจะปรึกษาหารือ/ไกล่เกลี่ยกับหัวหน้างานเพื่อหาข้อยุติปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง	1	1	1	1	1	5	1.00
19	เมื่อโรงเรียนมีความขัดแย้งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผู้บริหารจะมักผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ	1	1	1	1	1	5	1.00
20	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนด้วยกันทำให้การทำงานไม่ประสานกันเท่าที่ควร ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง โดยปล่อยให้ครูผู้สอนแก้ปัญหาตนเอง	1	1	1	0	1	4	0.80
21	เมื่อเกิดเหตุการณ์ครูทำผิดระเบียบเล็กน้อยในโรงเรียน ผู้บริหารจะประวิงเวลาหรือผัดผ่อนปัญหาลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล	1	1	1	1	1	5	1.00
22	เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากันระหว่างครูกับผู้ปกครอง ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	0	1	4	0.80

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\sum x$	IOC
		1	2	3	4	5		
23	เมื่อครูอาวุโสไม่พอใจบุคลิกภาพของครูผู้ช่วย ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงโดยการกระทำล้ายาง เฉย	1	1	1	0	1	4	0.80
24	เมื่อมีแนวปฏิบัติที่ครูฝ่ายวิชาการตกลงหาแนว ปฏิบัติยังไม่ได้ ผู้บริหารจะพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะ มีครู/บุคลากรเสนอแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี	1	1	1	1	1	5	1.00
25	เมื่อเกิดความขัดแย้งของครูในการรับผิดชอบ โครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ผู้บริหารจะประชุมคณะครู โดยทำตามความ ประสงค์หรือความพอใจของครู/บุคลากรส่วน ใหญ่เป็นหลัก	1	1	1	0	1	4	0.80
26	เมื่อผู้บริหารและครู/บุคลากรตกลงรูปแบบงาน เลี้ยงปีใหม่ของครู/บุคลากรประจำปีไม่ได้ ผู้บริหารจะยอมทำตามรูปแบบของครู/บุคลากร ส่วนใหญ่	1	1	1	0	1	4	0.80
27	เมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาเรื่องงบประมาณไม่ เพียงพอในการจัดงานวันเด็กแห่งชาติ ทำให้ครู บางกลุ่มไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะยอมตัดงบประมาณบางส่วนที่ไม่ จำเป็นเพื่อให้งานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย	1	1	1	1	1	5	1.00
28	เมื่อครู/บุคลากรขอจัดซื้อพัสดุเพิ่มทุก ห้องเรียน 4 ตัว แต่โรงเรียนมีงบประมาณไม่ เพียงพอ ทำให้ครูไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะระดมทุนหรือบริจาคทรัพย์ส่วนตัว เพื่อรักษาน้ำใจครู/บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
29	เมื่อมีการประชุมประจำเดือนผู้บริหาร สถานศึกษาต้องการให้ครูเวรประจำวันกลับ	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					$\sum x$	IOC
		1	2	3	4	5		
	หลังจากเวลา 18.00 น. ทำให้ครูส่วนหนึ่งไม่พึงพอใจ ผู้บริหารจะเชิญคณะครูประชุมหาข้อสรุปเพื่อตอบสนองความต้องการของครู/บุคลากรมากที่สุด							
30	เมื่อครู/บุคลากรตกลงกันเรื่องสถานที่จะไปศึกษาดูงานไม่ได้ ผู้บริหารจะปรึกษารื้อกับคณะครูเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

สรุป แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ทุกข้อมี
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 แสดงว่าข้อคำถามมีความเที่ยงตรงสามารถ
ใช้ได้ทุกข้อ



ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	131.5333	79.844	.560	.960
Q2	132.1333	76.464	.734	.958
Q3	131.9667	76.999	.697	.959
Q4	132.0667	76.202	.835	.957
Q5	132.0000	76.000	.826	.958
Q6	131.4000	83.421	.000	.961
Q7	131.9667	78.378	.537	.960
Q8	131.9667	78.378	.537	.960
Q9	131.5333	79.844	.560	.960
Q10	131.5333	79.844	.560	.960
Q11	131.5333	79.844	.560	.960
Q12	132.1333	76.464	.734	.958
Q13	131.9667	76.999	.697	.959
Q14	132.0667	76.202	.835	.957
Q15	132.0000	76.000	.826	.958
Q16	131.4000	83.421	.000	.961
Q17	131.9667	78.378	.537	.960
Q18	131.9667	78.378	.537	.960
Q19	131.5333	79.844	.560	.960
Q20	131.5333	79.844	.560	.960
Q21	131.5333	79.844	.560	.960
Q22	132.1333	76.464	.734	.958
Q23	131.9667	76.999	.697	.959
Q24	132.0667	76.202	.835	.957
Q25	132.0000	76.000	.826	.958
Q26	131.5333	79.844	.560	.960
Q27	132.1333	76.464	.734	.958
Q28	131.9667	76.999	.697	.959
Q29	132.0667	76.202	.835	.957
Q30	132.0000	76.000	.826	.958

ภาคผนวก จ

กลุ่มตัวอย่าง



กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ

โรงเรียน ที่	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร ที่ตอบ แบบสอบถาม	เพศ	ประสบการณ์	จำนวน ครู ทั้งหมด	จำนวนครู ที่ตอบ แบบสอบถาม	รวม จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
1	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	2	1	2
2	เล็ก	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	2	1	2
3	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	4	1	2
4	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	4	1	2
5	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	3	1	2
6	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	2	1	2
7	เล็ก	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	5	1	2
8	เล็ก	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	4	1	2
9	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	2	1	2
10	เล็ก	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	4	1	2
11	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	5	1	2
12	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	3	1	2
13	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	3	1	2
14	เล็ก	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	5	1	2
15	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	7	1	2
16	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	5	1	2

กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร ที่ตอบ แบบสอบถาม	เพศ	ประสบการณ์	จำนวน ครู ทั้งหมด	จำนวนครู ที่ตอบ แบบสอบถาม	รวม จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
17	เล็ก	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	4	1	2
18	เล็ก	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	4	1	2
19	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	8	2	3
20	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	6	2	3
21	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	6	2	3
22	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	9	2	3
23	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	7	2	3
24	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	7	2	3
25	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	7	2	3
26	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	5	2	3
27	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	9	2	3
28	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	9	2	3
29	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	7	2	3
30	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	5	2	3
31	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	7	2	3
32	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	7	2	3

กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร ที่ตอบ แบบสอบถาม	เพศ	ประสบการณ์	จำนวน ครู ทั้งหมด	จำนวนครู ที่ตอบ แบบสอบถาม	รวม จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
33	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	9	2	3
34	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	9	3	4
35	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	13	3	4
36	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	13	3	4
37	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	7	3	4
38	กลาง	1	หญิง	10 ปี ขึ้นไป	6	3	4
39	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	18	3	4
40	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	15	3	4
41	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	16	3	4
42	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	15	3	4
43	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	9	3	4
44	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	17	3	4
45	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	18	3	4
46	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	17	3	4
47	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	18	3	4
48	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	17	3	4

กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร ที่ตอบ แบบสอบถาม	เพศ	ประสบการณ์	จำนวน ครู ทั้งหมด	จำนวนครู ที่ตอบ แบบสอบถาม	รวม จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
49	กลาง	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	9	3	4
50	กลาง	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	19	3	4
51	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	18	3	4
52	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	24	3	4
53	กลาง	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	22	3	4
54	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	22	7	8
55	ใหญ่	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	34	7	8
56	ใหญ่	1	หญิง	10 ปี ขึ้นไป	34	7	8
57	ใหญ่	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	27	7	8
58	ใหญ่	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	26	7	8
59	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	27	7	8
60	ใหญ่	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	15	7	8
61	ใหญ่	1	หญิง	ต่ำกว่า 10 ปี	18	7	8
62	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	34	7	8
63	ใหญ่	1	หญิง	10 ปี ขึ้นไป	38	8	9
64	ใหญ่	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	39	8	9

กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ขนาด โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร ที่ตอบ แบบสอบถาม	เพศ	ประสบการณ์	จำนวน ครู ทั้งหมด	จำนวนครู ที่ตอบ แบบสอบถาม	รวม จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
65	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	42	8	9
66	ใหญ่	1	หญิง	10 ปี ขึ้นไป	47	8	9
67	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	33	8	9
68	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	53	8	9
69	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	47	8	9
70	ใหญ่	1	ชาย	10 ปี ขึ้นไป	44	9	10
71	ใหญ่	1	ชาย	ต่ำกว่า 10 ปี	56	9	10
รวม		71			1,112	245	316

ภาคผนวก จ

การทดสอบค่าที (t-test)



การทดสอบค่าที (t-test)

เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ

t-test: Two-Sample Assuming Equal Variances

	ชาย	หญิง
Mean	3.46	3.86
Variance	0.65	0.74
Observations	186.00	130.00
Pooled Variance	0.70	
Hypothesized Mean	0.00	
Difference	0.00	
df	314.00	
t Stat	-1.87	
P(T<=t) one-tail	0.03	
t Critical one-tail	1.67	
P(T<=t) two-tail	0.07	
t Critical two-tail	2.00	

สรุป พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามเพศ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

การทดสอบค่าที (t-test)

เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

t-test: Two-Sample Assuming Equal Variances

	ต่ำกว่า 10 ปี	10 ปี ขึ้นไป
Mean	3.75	3.46
Variance	0.76	0.59
Observations	180.00	136.00
Pooled Variance	0.68	
Hypothesized Mean Difference	0.00	
df	314.00	
t Stat	1.37	
P(T<=t) one-tail	0.09	
t Critical one-tail	1.67	
P(T<=t) two-tail	0.18	
t Critical two-tail	2.00	

สรุป พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางจุฬาลักษณ์ แสนทวี
วัน เดือน ปีเกิด	29 กุมภาพันธ์ 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต ม.สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปีพ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดลาดหวาย อ.บางบ่อ จ.สมุทรปราการ
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดลาดหวาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

