พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

นางซาณีตา สามะเด็ง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2554

School Administrators' Conflict Management Behaviors as Perceived by Teachers under the Office of Yala Primary Education Service Area 2

Mrs. Sanita Samadeng

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Education in Education Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2
ชื่อและนามสกุล	นางซาฉีตา สามะเด็ง
แขนงวิชา	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จีนะวัฒน์)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
ผู้ศึกษา นางซาณีตา สามะเด็ง **รหัสนักศึกษา** 2502301134 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและขนาดของสถานศึกษา

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 72 คน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ครู จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเที่ยง .94 และแบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความมีนัยสำคัญ .05

ผลการศึกษา พบว่า (1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นแบบการผสมผสานและแบบการประนีประนอมซึ่งปฏิบัติในระดับบ่อยครั้ง รองลงมา คือ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ซึ่งปฏิบัติในระดับเป็นบางครั้ง (2) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงและเพศชายมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องการบริหารความขัดแย้งแบบยอมตาม แบบหลีกเลี่ยง และแบบประนีประนอม โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงค่อนข้างปฏิบัติในระดับบ่อยครั้งมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันและสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา

Independent Study title: School Administrators' Conflict Management Behaviors as Perceived by Teachers under the Office of Yala Primary Education Service Area 2
Author: Mrs. Sanita Samadeng; **ID:** 2502301134;
Degree: Master of Education (Education Administration);
Independent study advisor: Dr. Ratana Daungkaew; **Academic year:** 2011

Abstract

The purposes of this independent study were to study and compare school administrators' conflict management behaviors as perceived by teachers under the Office of Yala Primary Education Service Area 2, as classified by the administrator's gender and administration experience, and school size.

The research population comprised 72 school administrators under the Office of Yala Primary Education Service Area 2. The research informants consisted of 302 teachers. The employed research instruments were a questionnaire for teachers on their perception of the school administrator's conflict management behaviors, with reliability coefficient of .94, and an inventory form on basic information of the school. Statistics used for data analysis were the mean, standard deviation, and one-way analysis of variance. The .05 significance level was predetermined for hypothesis testing.

The research findings were as follows: (1) conflict management behaviors of the majority of school administrators under the Office of Yala Primary Education Service Area2, as perceived by teachers, were of the integrated and compromise styles which were practiced at the often level, to be followed by the obliging, avoidance, and power enforcement styles which were practiced at the occasional level; and (2) as for comparison results of conflict management behaviors of school administrators, it was found that school administrators with different genders differed significantly in their obliging, avoiding, and compromising conflict management styles at the .05 level, with female administrators practicing those styles more often than male administrators; while no significant difference in conflict management behavior styles was found between those of school administrators with difference administration experiences and between those of administrators of schools with different sizes.

Keywords: Conflict management behavior; School administrator

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยได้รับความกรุณาและอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำหลักการ แนวคิด กำกับดูแล นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ ตลอดจนระบวนการวิจัยทั้งหมดและขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จีนะวัฒน์ ที่กรุณาตรวจพิจารณาและให้ข้อแนะนำในการปรับปรุงต้นฉบับให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านและขอขอบพระคุณท่านทั้งสองท่านไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.พรทิพย์ เถาว์สุวรรณ นายอนุมัติ มะรือสะ นายไพบูลย์ ดำสมุทร ที่กรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยเป็นอย่างมาก และขอขอบคุณนายอับดุลรอห์มัน บาเน็ง ที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ และงานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยได้รับกำลังใจและการสนับสนุน จากนายอิสมะแอ สามะเด็ง นาเดีย-ซอฟรอนต์ สามะเด็งตลอดมา จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ให้โอกาสได้มาเรียนรู้และขอบคุณทุกท่านที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนให้การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้เป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการีและผู้มีพระคุณทุกท่าน

ซาณีตา สามะเด็ง

กันยายน 2554

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2

กรอบแนวคิดการวิจัย 3

สมมติฐานการวิจัย 4

ขอบเขตการศึกษา 4

นิยามศัพท์เฉพาะ 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง 8

กระบวนการความขัดแย้ง 19

การบริหารความขัดแย้ง 22

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 34

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 39

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 39

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 40

การเก็บรวบรวมข้อมูล 42

การวิเคราะห์ข้อมูล 42

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 43

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 44

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา 44

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 46

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 3 ผลเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 52
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 58
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 60
สรุปการวิจัย 60
อภิปรายผล 64
ข้อเสนอแนะ 67
บรรณานุกรม 69
ภาคผนวก 74
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ 75
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 77
ค หนังสือประสานงาน 87
ง ค่าสถิติต่างๆ ที่ได้จากการวิจัย 93
ประวัติผู้ศึกษา 95

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์ 10

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบมิติแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ 3 ทฤษฎี 29

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอและตามขนาดของสถานศึกษา 40

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ขนาดของสถานศึกษา 45

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกเป็นรายด้าน 46

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบผสมผสาน 47

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบการยอมตาม 48

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบการเอาชนะ 49

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง 50

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบการประนีประนอม 51

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษา 52

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 53

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา 54

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 56

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ตามทัศนะของครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 57

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา 58

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 3
ภาพที่ 2.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของราฮิม 24
ภาพที่ 2.2 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของโธมัส และคิลแมนน์ 26
ภาพที่ 2.3 พฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของอีเวอราร์ดและมอร์ริส 27
ภาพที่ 2.4 การเปรียบเทียบมิติแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 30

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมแต่ละวันจะมีความขัดแย้งหลาย ๆ ประการ ความขัดแย้งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาและเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จึงควรต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์สร้างสรรค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534: 7) ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถใช้วิธีที่หลากหลาย บางครั้งต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์ หรือ การใช้วิทยาการชั้นสูงเข้าช่วยในการแก้ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขจาก หลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร (ธนิการ มาฆะศิรานนท์ 2550: 48) ความขัดแย้งจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพราะเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ

สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนั้นยังพบว่า มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอีกด้วย เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับนักเรียนหรือกลุ่มครูด้วยกันเอง โดยเฉพาะในสถานศึกษาใหญ่ๆ ซึ่งมีครูเป็นจำนวนมาก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ และความขัดแย้งในสถานศึกษามีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น

ในการบริหารสถานศึกษาใดก็ตาม นอกจากปัจจัยด้าน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการแล้วปัจจัยด้านคน นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้กลไกลต่างๆ ขององค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารคนจึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อน เพราะคนมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองไม่เหมือนใคร กล่าวคือ คนมีชีวิตจิตใจ มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แบบแผนการดำเนินชีวิตต่างกัน มีการศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความต้องการ และมีความคาดหวังในชีวิตที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม คนต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่ตลอดเวลา ทำให้ในบางครั้งมีโอกาสกระทบกระทั่ง หรือการไม่พอใจกันเกิดขึ้น

เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์การ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2550: 7) ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหา “ความขัดแย้ง” ที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าความขัดแย้งดังกล่าวจะรุนแรง หรือมากน้อยเพียงใดก็ตาม ถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร ที่จะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไข หรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่าปัญหาใดพร้อมที่จะแก้ไข และต้องพยายามทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร (ศิลป์ชัย เชาว์เจริญรัตน์ 2547: 90) ผู้บริหารจึงไม่ควรนิ่งดูดายต่อปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามผู้บริหารแต่ละคนอาจมีวิธีแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของผู้บริหาร เช่น เพศ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของ แต่ละบุคคล

นอกจากนี้ในการบริหารความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ รู้จักคนและความต้องการของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารให้เกิดแก่ตนเอง เช่น การรู้จักพูดและการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับการควบคุมตนเอง การมีความยืดหยุ่น และการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544: 36) ยอมรับว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมาก และนักบริหารในปัจจุบัน รวมทั้งนักบริหารการศึกษาต่างก็ให้ความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารมีแนวโน้มประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ

ด้วยความสำคัญและเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศให้กับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในการพัฒนาตนในด้านการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

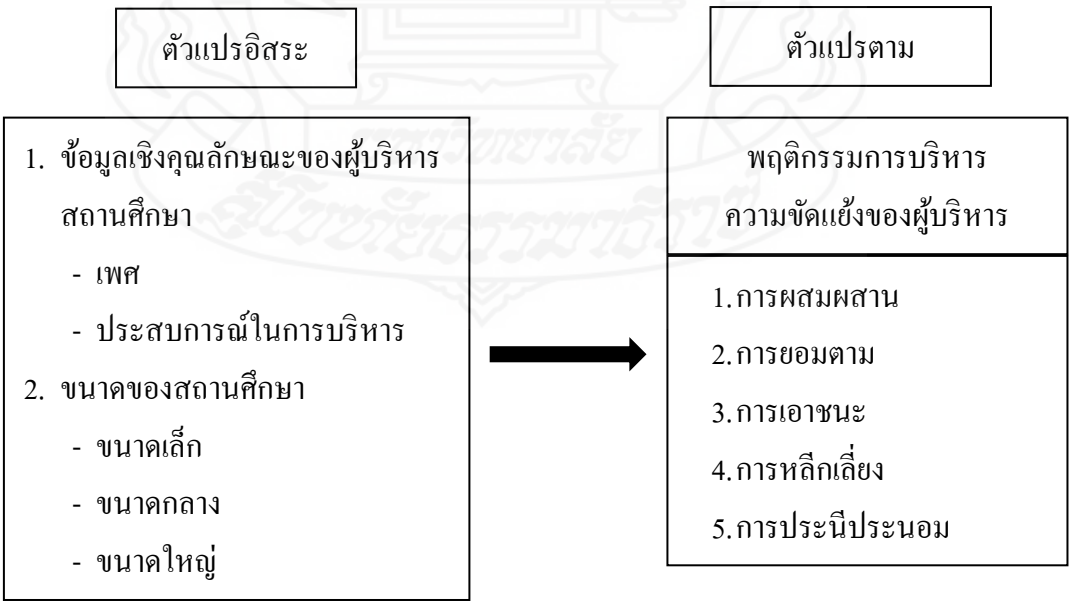
2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

2.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูโดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของราฮิม (Rahim 1985 อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 407-408) ซึ่งได้เสนอพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน 5 ลักษณะคือ (1) การผสมผสาน (2) การยอมตาม (3) การเอาชนะ (4) การหลีกเลี่ยง (5) การประนีประนอม มาเป็นตัวแปรตาม และได้ศึกษาตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลเชิงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ เพศ ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนนักเรียน 1-120 คน สถานศึกษาขนาดกลาง ซึ่งมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไปโดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองได้แสดงในภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีเพศต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

4.3 สถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยใช้กรอบเนื้อหาพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim 1985 อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 407-408) ใน 5 ลักษณะ ดังนี้

5.1.1 การผสมผสาน

5.1.2 การยอมตาม

5.1.3 การเอาชนะ

5.1.4 การหลีกเลี่ยง

5.1.5 การประนีประนอม

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ข้อมูลเชิงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่ง ได้แก่ เพศและประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร และขนาดของสถานศึกษา โดยจำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนนักเรียน 1 - 120 คน สถานศึกษาขนาดกลางมีจำนวนนักเรียน 121 - 300 และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวน 300 คน ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่สอดคล้องกันหรือเข้ากันไม่ได้ของสมาชิกในสถานศึกษา โดยมีพื้นฐานมาจากความแตกต่างกันตามธรรมชาติของบุคคลทั้งในเรื่องค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย รวมถึงต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดเป็นผลให้เกิดความรู้สึกนึกคิดหรือแสดงออกทางพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

6.2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การแสดงออกที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้จัดการความขัดแย้ง ในที่นี้ได้จำแนกออกเป็น 5 แบบ คือ

6.2.1 การผสมผสาน (Integration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องหรือความไม่เข้าใจกันภายในองค์กรโดยเห็นกับประโยชน์ที่ตนจะได้รับในระดับสูงเช่นเดียวกับเห็นประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรในระดับสูงเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ

6.2.2 การยอมตาม (Obliging) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

6.2.3 การเอาชนะ (Competition) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การกฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และชัยชนะ

6.2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

6.2.5 การประนีประนอม (Compromising) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจหรือได้รับผลประโยชน์บ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2

6.4 ครู หมายถึง ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2

6.5 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2

6.6 ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ดังนี้ สถานศึกษาที่มีขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียน 1 - 120 คน สถานศึกษาขนาดกลางมีจำนวนนักเรียน 121 - 300 และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คน ขึ้นไป

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาใช้ในการตรวจสอบและประเมินพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของตน อันจะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานในสถานศึกษามีความเป็นกัลยาณมิตรและมีความสุข

7.2 เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2ให้เป็นที่ยอมรับและบังเกิดผลดีต่อองค์การ

7.3 เป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับที่สนใจศึกษาเรื่องความขัดแย้งนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะช่วยลดช่องว่างในการบริหารระหว่างบุคคลและสมาชิกในองค์การ

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในแบบของการจัดการกับความขัดแย้งของราฮิม (Rahim, 1985 อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 407-408) ที่มี 5 แบบ ได้แก่ (1) การผสมผสาน (2) การยอมตาม (3) การเอาชนะ (4) การหลีกเลี่ยง และ (5) การประนีประนอม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง
    1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
    1.2 ประเภทของความขัดแย้ง
    1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
    1.4 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง
2. กระบวนการของความขัดแย้ง
3. การบริหารความขัดแย้ง
    3.1 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง
    3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
    3.3 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
    3.4 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    4.1 งานวิจัยในประเทศ
    4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอย” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึงไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืน ไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ เช่นเดียวกับ ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547: 152) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้ร้าย ไม่อนุมัติ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกจำนวนมากที่ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

ประชุม โพธิกุล (2533: 72) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องต้องกัน สิ่งตรงข้าม ความแตกต่าง ความไม่สัมพันธ์ ถ้ามนุษย์รับรู้ความแตกต่างมีอยู่ ดังนั้นความขัดแย้งก็ย่อมมีอยู่ นอกเหนือจากนั้นนิยามของความขัดแย้งจะรวมไปถึงความคิดที่ตรงกันข้ามแบบตกขอบ การใช้เล่ห์เพทุบาย การไม่ลงรอยกัน ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามสูงในการควบคุมความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมาให้เห็น เช่น การจลาจล สงคราม เป็นต้น

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540: 48) ได้เสนอว่า ความขัดแย้งเป็นสภาวการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เป็นผลให้เกิดความรู้สึกนึกคิด หรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายก็พยายามแสดงว่าทัศนะตนเด่นหรือถูกต้องมากกว่า

ในทำนองเดียวกันอรุณ รักธรรม (อ้างถึงในสุปัน ราสุวรรณ์ 2540: 9) และสมยศ นาวีการ (2544: 303) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์การ คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคน หรือมากกว่า อันเนื่องมาจากว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งไม่เห็นพ้องต้องกันและต่างก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นหรืออาจเป็นเพราะว่า ความต้องการของพวกเขาไม่ได้รับการตอบสนอง เช่นเดียวกับพรนพ พุกกะพันธุ์ (2542: 129) ที่บอกว่าความขัดแย้งเป็นการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

วรนารถ แสงมณี (2544: 12 - 14) เห็นด้วยว่า ความขัดแย้งเป็นการไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น อย่างไรก็ตามความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมงานระหว่างกันจนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้

นอกจากนี้ เสนาะ ติเยาว์ (2544 : 298)ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผลซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคลกลุ่มหรือสถาบัน ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ เกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกันหรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

เช่นเดียวกับ เคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1978 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ ศาลาภรณ์ 2546: 291) ที่ระบุว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลองค์การหรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพร้อมที่จะปกป้องหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่ฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับทำอันตราย ต่อต้านหรือโดยการแก้เผ็ดฝ่ายตรงข้าม ชมิทด์ (Warren H.Schmidt, 1974 อ้างถึงในจิตอร่าม ศิรินิกร 2540: 45) ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน เช่น ข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้สึกซึ่งแสดงออกมาให้เห็นในทิศทางที่ขัดกันจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

จากความหมายของความขัดแย้ง ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษาก็เป็นความไม่สอดคล้องกันหรือเข้ากันไม่ได้ของสมาชิกในสถานศึกษาโดยมีพื้นฐานมาจากความแตกต่างกันตามธรรมชาติของบุคคลทั้งในเรื่องค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ

เป้าหมาย รวมถึงต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดอันเป็นผลให้เกิดความรู้สึกนึกคิดหรือแสดงออกทางพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

1.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

รอบบินส์ (Robbins 1993 อ้างถึงในพรศักดิ์ โชติพินิจ 2542: 16) จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวคิด คือ แนวโบราณ แนวพฤติกรรม และแนวปฏิสัมพันธ์ ซึ่งมีประเด็นดังนี้

1. แนวโบราณ คิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว รุนแรง เสียหาย ผลาญทำลาย และไม่เป็นประโยชน์ เชื่อว่าความขัดแย้งเกิดจากผู้บริหารผิดพลาด การบริหารงานล้มเหลว

2. แนวพฤติกรรม คิดว่าความขัดแย้งเป็นของธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่เลวร้ายเสมอไป ผลของมันมีทั้งดีและเลวขึ้นอยู่กับชนิดของความขัดแย้งว่า สร้างสรรค์หรือทำลาย

3. แนวปฏิสัมพันธ์ คิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นควรกระตุ้นให้เกิดในด้านดี ความขัดแย้งเป็นพลังด้านบวกช่วยให้งานเกิดประสิทธิผล

จากแนวคิดของรอบบินส์ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 13-14) ได้เสนอเป็นแนวคิด 2 แนว คือแนวคิดเดิมกับแนวคิดปัจจุบัน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ทำงานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การจึงควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มีความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่จะส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ที่มา เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 13-14)

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า แนวคิดและความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งได้เปลี่ยนแปลงไปจากแนวเดิมมาเป็นแนวคิดปัจจุบัน โดยที่แนวคิดเดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งทำให้ขวัญเสื่อมทราม ไม่อยากทำงาน ทำให้เฉื่อยชา วิธีการแก้ปัญหาคือออกกฎระเบียบที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป และความขัดแย้งควรถูกกำจัดเพราะทำให้องค์การแตก ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ในแนวคิดนี้เชื่อว่าในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มีความขัดแย้งและสามารถหลีกเลี่ยงได้ และการบริหารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนในแนวคิดปัจจุบัน ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติ อาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับแนวคิดปัจจุบันนั้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดตามธรรมชาติในองค์การ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็น

ศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2544: 190-191)

1.2 ประเภทของความขัดแย้ง

โซลคัม (Solcum) (อ้างถึงในธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2547: 155-156) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ สภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความขัดแย้งในตัวเอง เมื่อต้องตัดสินใจเลือกการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภท ได้-เสีย (Zero Sum Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียมากเท่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะแข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ (Non Zero Sum Conflict หรือ Mixed Motive Situation) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องโดยคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ สภาพความไม่ลงรอยหรือไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

ความคิดเห็นของโซลคัม (Solcum) สอดคล้องกับมาร์ชและไซมอน (March & Simon อ้างถึงในธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ 2547: 102) ที่พบว่าความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลมีต่อการกระทำของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1 รักพี่เสียดายน้อง (Approach-Approach Conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2 หนีเสือปะจระเข้ (Avoidance-Avoidance Conflict) เป็นความรู้สึกที่ไม่ต้องการไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง

1.3 เกลียดตัวกินไข่ (Approach-Avoidance Conflict) คือมีทั้งสิ่งที่พอใจไม่พอใจอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) เป็นสภาพการณ์ที่เมื่อคนแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยมอคติ การรับรู้ ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำนวนจำกัด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน รวมทั้งมีความแตกต่างในหน้าที่การทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กร หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่นผลประโยชน์ขัดกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ความขัดแย้งดังกล่าวอาจแยกย่อยเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หรือ ความขัดแย้งกับตัวเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม

1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

ดุค (Duke) (อ้างถึงในสมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534: 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เกียรติยศศักดิ์ศรี ตำแหน่ง การควบคุมการบังคับบัญชา ค่านิยม บทบาท วัฒนธรรม และมีอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน

ส่วนนิวแมนและบรูเอล (Pneuman and Bruehl) (อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534: 45-48) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล 2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ และ 3) สภาพองค์การ โดยสรุปรายละเอียดของสาเหตุความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคลซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ เป็นต้น

1.2 แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

1.3 การรับรู้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหเพียงเล็กน้อย ไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือ การสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

2.1 ผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งอย่างไม่ถูกต้อง

2.2 สื่อที่ใช้ส่งข่าว เช่น การบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนชิน สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็นมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับสาร

2.3 ผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม้เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น ดังนี้

3.1 การมีทรัพยากรในองค์การที่จำกัด ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ซึ่งหมายถึง ความคลุมเครือในโครงสร้างทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

3.4 การแข่งขัน จะเห็นได้ว่า ทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

สาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวสอดคล้องกับ วรนารถ แสงมณี (2544: 19 – 12) ที่ที่ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมาจากการที่แต่ละแผนกภายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น บุคลากร เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์ ข้อมูลและพื้นที่ เพื่อมาดำเนินงานให้เป้าหมายของตนบรรลุผลสำเร็จ เมื่อทรัพยากรเหล่านี้มีอย่างจำกัด ทำให้แต่ละแผนกต้องปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้และพยายามนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นของกลุ่ม จนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย จะเห็นได้ว่า แผนกหรือฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การต่างล้วนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้านที่แตกต่างกัน มีเป้าหมาย กิจกรรมงานและปัญหาที่ไม่เหมือนกัน อันอาจมีผลถึงการแข่งขันเพื่อผลประโยชน์ หรืออ้างถึงความสำคัญและความจำเป็นของแผนกของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจนลืมเป้าหมายหลักของขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกัน

3. ความขัดแย้งโดยอำนาจ (Authority Conflict) จะเห็นได้ว่า อำนาจในองค์การที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งบ่อยๆ คืออำนาจสั่งการ (Line Authority) กับอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ (Staff Authority) ซึ่งส่วนใหญ่ฝ่าย Staff เข้าไปก้าวก่ายอำนาจของฝ่าย Line ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่องาน

4. ความขัดแย้งโดยทางการและไม่ใช่ทางการ (Formal-Informal Conflict) เป็นสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่เป็นทางการกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานกลุ่มย่อย ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขององค์การ

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่วๆ ไป มาจากคนเรามีภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง มีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริง มีความรู้สึกที่แตกต่างกัน มีการส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือมีการบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร มีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร การมีทรัพยากรที่จำกัดจึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ความคลุมเครือในบทบาทการมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดรวมถึงการที่บุคคล บางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

1.4 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

คาร์ลและเอนเดอร์สัน (Carl, R. Anderson. 1988: 9) กล่าวว่า ความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นประเภทใด ระดับใด ขนาดใหญ่หรือเล็ก เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงควรเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งใน 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ทางสังคมที่สามารถพยากรณ์ได้

2. ความขัดแย้งเป็นช่องทางที่เป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่จุดประสงค์ได้

อย่างไรก็ตาม คนส่วนมากมองว่าความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่เกิดจากจุดที่ไม่ชอบ ไม่พึงพอใจ จึงมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อความขัดแย้งและเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี ซึ่งจริง ๆ แล้ว ความขัดแย้งมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจะกล่าวพอสังเขปดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

1.1 เปิดเผยเรื่องรวมที่ขัดข้องและรับรู้ปัญหา

1.2 มีการทำความเข้าใจเรื่องนั้นๆ

1.3 ปรับปรุงคุณภาพของการแก้ปัญหา

1.4 ทำให้มีการสื่อสารทันทีทันใด

1.5 ปรับปรุงแนวความคิด

1.6 กระตุ้นให้ค้นหาวิธีการที่ได้ผล

1.7 มีการแสดงความคิดเป็นในปัญหาและการแก้ปัญหา

1.8 เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.9 สร้างความเจริญก้าวหน้า

1.10 เมื่อสร้างทางเลือกได้หรือแก้ปัญหาได้จะทำให้มีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งเกิดความร่วมมือในการทำงาน

1.11 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

2. ผลเสียของความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้สูญเสียพนักงานที่ใช้ในการทำงาน อัตราการลาออกสูง

2.2 ทำลายขวัญของบุคลากร

2.3 เกิดความแตกแยกเป็นบุคคลหรือกลุ่ม

2.4 มีการกีดกันการร่วมมือ

2.5 ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา

2.6 สร้างความสงสัยไม่เชื่อถือซึ่งกันและกัน

2.7 เกิดความรู้สึกพ่ายแพ้หรือสูญเสีย

2.8 เกิดความห่างเหินระหว่างบุคคล

2.9 เกิดอุปสรรคในการทำงาน

2.10 ประสิทธิภาพและผลผลิตลดลง

ธนิการ มาฆะศิรานนท์ (2550 :125) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์การ การที่จะเกิดประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ (1) ระดับความเข้มของความขัดแย้ง และ(2) การจัดการความขัดแย้ง และถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความขัดแย้งที่ให้ผลทางบวกเรียกว่า ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ใช้ประโยชน์กับบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับที่ชัดเจนคือการเพิ่มการสร้างสรรค์และนวตกรรม การเพิ่มพลัง การเพิ่มความยืดเหนี่ยวและลดความตึงเครียด ตรงข้างกับความขัดแย้งที่ให้ผลทางลบซึ่งเรียกว่า ความขัดแย้งเชิงทำลาย (Destructive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ต่องาน ต่อบุคคลและองค์การ ความขัดแย้งเชิงทำลายจะลดประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มและองค์การ ความขัดแย้งที่ให้ผลเช่นนี้จะเกิดจากความเป็นศัตรูของบุคคลแต่ละฝ่ายอันเป็นผลมาจากความขัดแย้งทางอารมณ์ หรือเกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงได้กับเป้าหมายของกลุ่ม ความขัดแย้งเชิงทำลายยังมีผลต่อการสูญเสียผลผลิต ความพึงพอใจในงาน ความเครียดจากการใช้อำนาจหรือการบังคับและมีผลต่อการลดเป้าหมายร่วมกันของบุคคลหรือกลุ่มหรือองค์การ

ในแต่ละองค์การหากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม จะเกิดประโยชน์แก่องค์การและบุคคล ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์การ ประโยชน์ของความขัดแย้ง พอสรุปได้ดังนี้

1. องค์การมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. กระตุ้นให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มงานใหม่ๆ
3. การแก้ปัญหาเป็นไปด้วยความรอบคอบ ใช้เหตุผลขจัดความไม่เข้าใจ คิดค้นวิธีแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิม
4. ก่อให้เกิดพลัง ความสามัคคี การร่วมมือ
5. ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างสรรค์
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและแสวงหาข้อมูลแก้ปัญหา

นอกจากนี้ ความขัดแย้งมีผลกระทบโดยตรงกับองค์การและบุคคล โดยเฉพาะในองค์การที่มีระดับความขัดแย้งขาดความพอเหมาะจะเกิดผลเสียแก่องค์การมากมาย ดังนั้นจึงพอสรุปโทษของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ทำให้องค์การไม่มีการพัฒนา ขาดประสิทธิภาพ เฉื่อยชา ขาดการริเริ่มสร้างสรรค์

2. ทำให้สุขภาพจิตเสีย เครียด เกิดปัญหาทางอารมณ์ ขาดขวัญกำลังใจ เสื่อมศรัทธา

3. ข้อมูลข่าวสารถูกบิดเบือน ปิดบัง การแก้ปัญหาขาดความรอบคอบ อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น

4. องค์การขาดพลัง ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือ ขาดความกระตือรือร้น แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นและเกิดกลุ่มผลประโยชน์

5. อาจทำให้องค์การเสียหายทั้งทรัพยากร ชื่อเสียง และการใช้ทรัพยากรบริหารไม่มีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546 : 196) ได้เสนอลักษณะความขัดแย้งที่มีประโยชน์และลักษณะความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ดังนี้

1. ลักษณะความขัดแย้งที่มีประโยชน์

1.1 เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยมและจุดยืนของบุคคล และใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1.2 เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ติดตามมีความตื่นตัว แสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุมรอบคอบเพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า

1.3 เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกันแต่ขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ

1.4 เป็นความขัดแย้งกันในหลักวิชา มิใช่ขัดแย้งกันเนื่องจากอคติส่วนตัว

1.5 เป็นความขัดแย้งที่เป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมากกว่าจะใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน

1.6 คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งมีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อเข้าใจ ความสนใจ ความต้องการและความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง

1.7 เป็นความขัดแย้งที่จะสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ

1.8 เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน โดยตระหนักถึงคุณธรรมและจริยธรรมในสังคม

1.9 เป็นความขัดแย้งที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นหรือไม่เป็นข้ออ้างเพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

2. ลักษณะความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

2.1 เป็นความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะกันให้ได้ โดยวิธีการต่างๆ นานา เช่น ใช้อำนาจ อารมณ์ สำนวนโวหาร กฎหมู่หรือช่องว่างของระเบียบ

2.2 คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าฝ่ายตรงข้ามงดหรือลดการสื่อความหมาย หรือสื่อความหมายอย่างบิดเบือน

2.3 คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด คนอื่นเป็นฝ่ายผิด โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือรับฟังไม่ได้ เช่น อ้างความเป็นหัวหน้า อ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล คนที่มีอายุมากมักจะอ้างว่ามีประสบการณ์มากกว่าหรืออาบน้ำร้อนมาก่อน คนที่มีอายุน้อยมักจะอ้างความทันสมัย ความรวดเร็ว เป็นต้น

2.4 แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงกัน เช่น ระบายความขัดแย้งกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง

2.5 ผู้บริหารมักแก้ความขัดแย้ง โดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนหรือของคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมหรือของหน่วยงาน

2.6 ผู้บริหารมักจัดการความขัดแย้งโดย “มองใกล้” มากกว่า “มองไกล” และ ”มองแคบ” มากกว่า “มองกว้าง” ต้องการเพียงเพื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น โดยไม่คำนึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอื่นตามมา

2.7 เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตน มากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์การในอนาคต

2. กระบวนการของความขัดแย้ง

ฟิลเลย์ (Filley) (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 90 – 93) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง

เป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยมีคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง 9 ประการดังต่อไปนี้

1. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน ศักยภาพที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งที่น้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้จะทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่ได้

3. อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อ การสื่อความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกัน อาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึกหรือสอนรอบปกติกับสอนรอบค่ำ อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่แตกต่างกันหรืออาจเกิดการเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. การที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วย หรืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็มีมากขึ้น

5. ความแตกต่างกันในองค์การ ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้น เมื่อองค์การถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย ศักยภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

6. ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่างๆ ต้องร่วมกันตัดสินใจร่วมกันนั้น แต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานใหญ่ และของหน่วยงานย่อยของตนจึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเองเป็นประการสำคัญ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

7. ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นมติเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็อาจโดยอาศัยเสียงข้างมาก

8. ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด กฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติคล้ายๆ กัน การตัดสินใจก็เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งมีได้สองทาง ทางหนึ่งรับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็รับรู้ว่าคลุมเครือแต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามีความสนใจต่างกัน ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สถานการณ์ว่ามีลักษณะคุกคาม และฝ่ายตนมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้ การรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกให้ร้าย ก็จะเกิดความเครียดและกังวลหรือถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่งก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูลโดยเกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูล หรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัดเป็นผลมาจากการรับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือมีความรู้สึกว่ามีความขัดแย้ง ถ้าหากอีกฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การแพ้ การชนะ การก้าวร้าวหรือการป้องกันตนเอง ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง

การทำให้พฤติกรรมของการขัดแย้งหายไปหรือลดลงอาจทำได้หลายอย่าง เช่น ให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วนหรือให้ทุกฝ่ายชนะ

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง

การแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างหนึ่งส่งผลกระทบความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคตและจะส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือน การสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก

ความคิดเห็นของฟิลเลย์ (Filley) สอดคล้องกับโทมัส (Thomas) (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534: 94) ที่ได้แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้ร้าย ไม่อนุมัติ เป็นต้น

2. ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้งคู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง สอดคล้องกับกระบวนการของความขัดแย้งของฟิลเลย์ (Filley) ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก

3. บุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน

4. ปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้

5. ผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป

จะเห็นว่ากระบวนการของความขัดแย้ง เริ่มจากสภาพการณ์หรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง เกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ เขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้ เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน

3. การบริหารความขัดแย้ง

3.1 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

คำว่าการบริหารความขัดแย้งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Conflict Management” “Managing Conflict” “Management of conflict” การบริหารความขัดแย้งมีนักวิชาการบางคนใช้คำว่าการจัดการกับความขัดแย้ง แต่สองคำนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534: 116 อ้างถึงในสุปัน ราสุวรรณ์ 254: 30) อย่างไรก็ตาม การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 132) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) ในความขัดแย้ง การวินิจฉัยก็เพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งขอบเขตของความขัดแย้ง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ตลอดจนพิจารณาว่าผู้บริหารควรจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ การเข้าแทรกแซงนั้นเป็นการกระทำของผู้บริหารที่จะทำให้ความขัดแย้งมีในระดับพอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผล

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 38) ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้ กำหนดและป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วยในลักษณะการสร้างสรรค์และลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

ฟอลเลต (Follett) (อ้างถึงในสุปัน ราสุวรรณ์ 2540: 30) กล่าวว่า ความขัดแย้งหากจัดการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดผลดีได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นได้ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย

นีล ไบเลย์และรอส (Neal, Bailey and Ross, 1981: 175-177 อ้างถึงในสุปัน ราสุวรรณ์ 2540: 31) เสนอว่าการบริหารความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ

1. การวางแผนและการฝึกอบรมเพื่อป้องกันสภาวะวิกฤติที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง

2. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วควรประชุมคู่กรณีและควรให้บุคคลที่เป็นกลางมาร่วมพิจารณาข้อขัดแย้งด้วย

3. กำหนดแผนการแก้ปัญหาความขัดแย้งระยะยาวไว้ด้วp

สำหรับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545: 365) ได้ให้ทัศนะว่า เป็นการลด การขจัด หรือการทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่การบริหารความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้งแต่อาจเป็นการเพิ่มปริมาณของความขัดแย้งให้มีในระดับที่พอเหมาะก็ได้ และได้เสนอพฤติการณ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จไว้ 3 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศนินุช สวัสดิโกศล (2549: 42) ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับ การป้องกันในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไป จนกระทั่งเกิดผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การ

3. แก้ปัญหาความขัดแย้ง

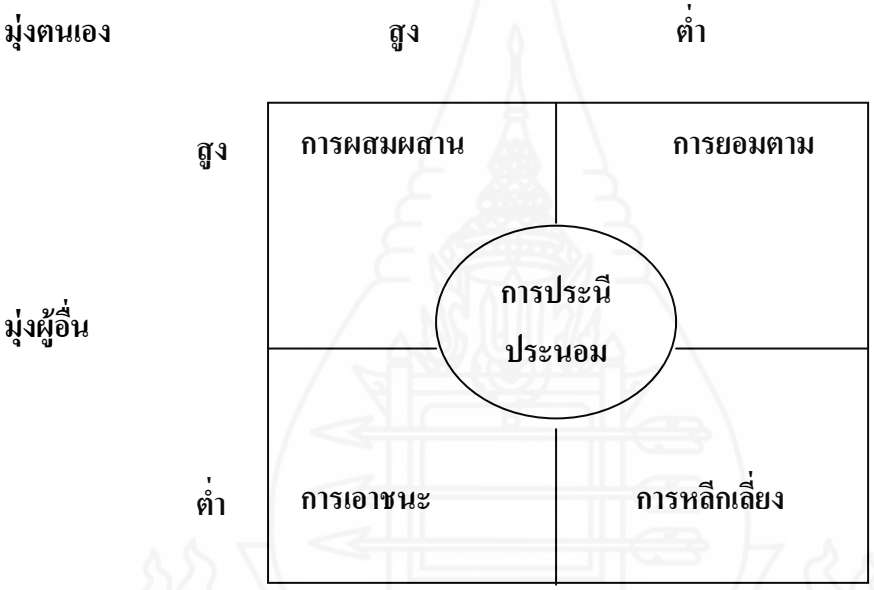
ดังนั้น ในการบริหารความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถในการบริหาร โดยมีแนวทางการบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นขั้นตอนทั้งการป้องกัน การแก้ไขปัญหาและรู้จักใช้ประโยชน์จากความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีและประโยชน์แก่องค์การ

3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในที่นี้จะขอนำเสนอ 3 ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของราฮิม (Rahim) ของโธมัส และคิลแมนน์(Thomas and Kilmann) และของ อีเวอราร์ดและมอร์ริส (Everrard and Morris) ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

3.2.1 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของราฮิม

ราฮิม (Rahim) (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 407 – 408) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งดังนี้



ภาพที่ 2.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของราฮิม

จากภาพที่ 2.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของราฮิม อธิบายได้ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integration) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และเป็นการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากจากคู่ขัดแย้ง มากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การ

จัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาวเป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตาม จะเน้นความสนใจของตนเองทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

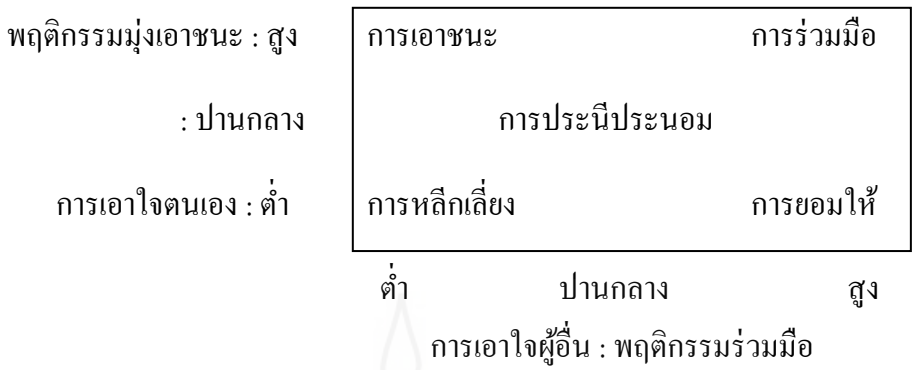
3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งแบบเอาชนะที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องการกระทำในสิ่งที่คนอื่นๆไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนีการปัดสวะให้พ้นหรือเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหมูยื่นแมว หรือแบบ Give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะยอมตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆกัน

3.2.2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของโธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann)

โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 402-403) ได้จำแนกพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของโธมัส และคิลแมนน์

จากภาพที่ 2.2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของโธมัส และคิลแมนน์ สามารถอธิบายได้ใน 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและพฤติกรรมการร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการควบคุม หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนเองได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า “ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ”

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง ด้วยเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรม ที่ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นการร่วมใจการแก้ปัญหาที่จะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า “สองหัว ดีกว่าหัวเดียว”

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรม ร่วมมือระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติดารเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะเป็นได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมือความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-Sum Conflict โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็น

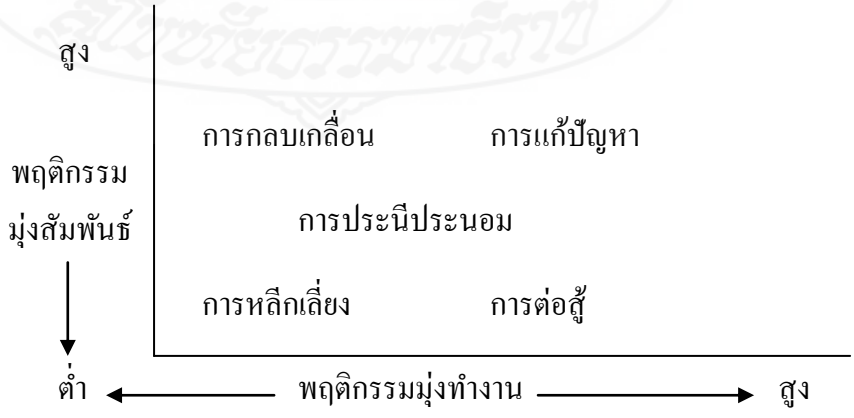
พฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของ “การพบกันครึ่งทาง”

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือฝนระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลง เมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างรุนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่แก้ไขได้ แต่ถ้าสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับการ”เฉยไว้แล้วจะดีเอง”

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นการแสดงพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่นเป็นการเสียสละและปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็น ผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้ คล้ายกับสุภาษิตที่ว่า “เอาไมตรีชนะศัตรู” หรือ “แพ้เป็นพระชนะเป็นมาร”

3.2.3 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของอีเวอราร์ดและมอร์ริส (Everard and Morris)

อีเวอราร์ดและมอร์ริส (Everard and Morris) (1990: 108-111 อ้างถึงใน สุปัน ราสุวรรณ์ 2540: 39-40) ได้เสนอแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 พฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของอีเวอราร์ดและมอร์ริส

จากภาพที่ 2.3 พฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของอีเวอราร์ดและมอร์ริส สามารถอธิบายได้ 5 แบบ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร ที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

2. การกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อย และให้มีการปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตนเอง และไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางเป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหา หรือ การค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. การต่อสู้ (Fighting) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนเองว่าถูกต้องและมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้วุฒิภาวะตำแหน่งหน้าที่และอำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าสั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรแบบนี้ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

5. การแก้ปัญหา (Problem-solving) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและการสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลากำลังงาน กำลังความคิดและการตัดสินใจ

3.3 การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

จากแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งดังที่กล่าวมาทั้ง 3 ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สรุปภาพเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งดังกล่าว ดังนี้

ตาราง ที่ 2.2 การเปรียบเทียบมิติแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ 3 ทฤษฎี

มิติแบบพฤติกรรม	แนวคิด/ทฤษฎี		
	ราฮิม (Rahim)	โธม้สและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann)	อีเวอราร์ดและมอร์ริส (Everard and Morris)
การผสมผสาน/การร่วมมือ/แบบการแก้ปัญหา	✓	✓	✓
การยอมตาม/การยอมให้/แบบกลบเกลื่อน	✓	✓	✓
การเอาชนะ/แบบการต่อสู้	✓	✓	✓
การหลีกเลี่ยง	✓	✓	✓
การประนีประนอม	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2.2 เมื่อเปรียบเทียบทฤษฎีที่กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า สามารถนำมาสังเคราะห์และอธิบายพฤติกรรมการ บริหารความขัดแย้งได้ใน 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integration) การร่วมมือ (Collaboration) และแบบการแก้ปัญหา (Problem-solving)

มิติการบริหารความขัดแย้งดังกล่าวนี้ มีความสอดคล้องกันซึ่งมีลักษณะมุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมการร่วมมือในระดับสูง ด้วยเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและผู้อื่น ด้วยวิธีผสมผสานคือการแก้ปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method) วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันนี้เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของความและทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กร

2. การยอมตาม (Obliging) การยอมให้ (Accommodation) และแบบกลบเกลื่อน (Smoothing)

ลักษณะดังกล่าวนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่

ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะสะเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

3. การเอาชนะ (Dominating) หรือแบบการต่อสู้ (Fighting)

ลักษณะดังกล่าวเป็นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นเป็นพฤติกรรมของการแก้ปัญหาแบบ แพ้-ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งระงับความขัดแย้งซึ่งชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนอื่น

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

เป็นพฤติกรรมการถอยหนีกับสถานการณ์ พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

5. การประนีประนอม (Compromising)

เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง เป็นสภาพการณ์ที่จะทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย ระหว่างมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นการเจรจาต่อรองเพื่อสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ยอมรับ เป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

3.4 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

3.4.1 พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลพบกับความขัดแย้ง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยอาจตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ นั่นคือสามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 99) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง เขาจะต้องตัดสินใจเพื่อเลือกอย่างหนึ่งในสามอย่างคือ

1. เลือก ก. หรือเลือก ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากทั้งสองอย่าง

ส่วนนิวแมน(Pnueman) และบรูเอล (Bruehl) (อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2534: 101) อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือก คือ

1. การอยู่เฉยๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉยๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง ไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านเลยไป ซึ่งความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงแต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งของการอยู่เฉยๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น จนเป็นการทำลายหรือสกัดกั้นไม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุม

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขามอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะหรือแพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินให้แพ้-ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครอง การลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่ถูกต้อง

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้ รักษาระดับความสนใจ เฝ้าสังเกตดูสภาพการณ์ของความขัดแย้ง หรือใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

สำหรับเทอร์เนอร์ (Turner) และวีด (Weed) (อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 :102-103) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู้ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ใจดีสู้เสือ เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใดๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

1.2 เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่า

เหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียไปมากกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันในทั้งสองกรณีนั้น มีอัตราการเสี่ยงสูง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะดังนี้

2.1 หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2.2 ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้งโดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์การเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

2.3 หลบดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้งโดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หันไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยันเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหันไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่างๆ นานาในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจู่โจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้องหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่นที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไรโดยจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เมื่อไม่ชอบหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงใจว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี เพราะง่ายที่จะทราบว่าใครไม่ชอบตนบ้าง

3.2 โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เล่นงานหรือโจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้ร้าย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกโจมตียากที่ทราบว่าใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไร

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมาได้หลายแบบทั้งนี้เพื่อให้ตนเองเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างเหมาะสม

3.4.2 พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้ง

วรนารถ แสงมณี (2544: 12-28, 12-19) ได้กล่าวว่าก่อนที่จะแก้ปัญหาได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมิใช่สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กันพยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

1. การบังคับกดดัน ซึ่งจะทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาบังคับให้ยุติความขัดแย้งโดยอาศัยกฎระเบียบต่างๆ หรือคู่กรณีที่ไม่มีอำนาจหน้าที่กดดันได้โดยใช้วิธีบังคับหรือเตือนเสมือนข่มขู่

2. การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียอย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือแยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงที่จะต้องเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่งเพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3. การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริงแสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหาเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจจึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาจะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

จากที่กล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งเป็นการพยายามหาวิธี แก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ หลายแบบเช่น การเอาชนะ มีการบังคับและกดดันโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้การอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ซึ่งทำให้มีการแพ้-ชนะ การประนี -ประนอม หรือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ถ้อยทีถ้อยอาศัยพบกันครึ่งทาง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง มีดังนี้

เจริญ โคกสีอำนวย (2530: 72 อ้างถึงในอุษามาศ ระย้าแก้ว 2538: 40) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาแบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ต่างกัน

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 พบว่าผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะ เป็นอันดับสุดท้าย

สุปัน ราสุวรรณ์ (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูประถมศึกษา ในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าผู้บริหารได้บริหารความขัดแย้งแบบการแก้ปัญหา และแบบประนีประนอม สัมพันธ์ในทางบวก ในระดับสูงกับความพึงพอใจ แบบกลบเกลื่อนสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง แบบหลีกเลี่ยง และแบบการต่อสู้สัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมใช้แบบผสมผสานคือมิตรสัมพันธ์กับกิจสัมพันธ์สูง เลือกใช้วิธีการประนีประนอมในการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาคือการหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้และวิธีเอาชนะน้อยที่สุด

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารเลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ และแบบการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ส่วนแบบการปรองดองมีผู้เลือกน้อยมาก และแบบแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด

สุพรศักดิ์ โชติพินิจ (2542: 25) ได้ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารนิยมใช้เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ประนีประนอม ประสานร่วมมือ ไกล่เกลี่ย หลีกเลี่ยง และบังคับ และยังพบอีกว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับเจริญ โคกสีอำนวย (2530: 72)

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือ วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้ และวิธีแข่งขัน และพบว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่สัมพันธ์กับอายุ วุฒิการศึกษาและระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

ศิริวรรณ ตันกิตติวัฒน์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาล สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ปัญหามากที่สุด รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ วิธีการกลบเกลื่อน วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

ณรงค์ กังน้อย (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารใช้ยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้และแบบที่ใช้น้อยที่สุด คือ การเอาชนะ และพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร วุฒิการศึกษาที่ต่างกันมียุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

มนตรี รัตนพันธ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า พฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้งใช้วิธีการเผชิญหน้าแก้ปัญหาเมื่อบรรยากาศน่าไว้วางใจ

สมหมาย เนียมฉาย (2551: บทคัดย่อ) พบว่า ส่วนใหญ่จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ปัญหามากที่สุด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารจะมีหลายวิธี เช่น วิธีประนีประนอม วิธีประสานร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีราบรื่น และมีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยวิธีการส่วนมากจะใช้วิธีประนีประนอมและใช้น้อยที่สุดได้แก่ วิธีการมุ่งเอาชนะและการบังคับ

จากงานวิจัยดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมและวิธีร่วมมือเป็นอันดับต้นๆ ส่วนวิธีที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้เป็นอันดับสุดท้ายคือ วิธีแข่งขันและวิธียอมตาม นอกจากนี้พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิ

ประสบการณ์การบริหาร ขนาดของโรงเรียนไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

บุนทิน (Buntin 1988 อ้างถึงในพรศักดิ์ โชติพินิจ 2542: 24) ได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า เผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน จำนวนผู้ช่วยบริหาร และการฝึกอบรมด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง

แคช (Cash 1988 อ้างถึงในจิตต์อร่าม ศิรินิกร 2540: 103) ศึกษาบรรยากาศการจัดการความขัดแย้ง และพฤติการณ์ในโรงเรียนประถมศึกษารัฐเซ้าท์แคโลไลน่า พบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศองค์การ และมีความประสงค์จะแก้ข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับโฮเวอร์ (Hoorver 1990 อ้างถึงในกำจัด คงหนู 2537: 53) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง และบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้สภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง และการแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานความเข้าใจและประนีประนอมจะช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ลิทตัน (Litton 1989: 2219 อ้างถึงในกำจัด คงหนู 2537: 52) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องในประเทศไทยดังได้กล่าวมาแล้ว

เกรแฮม (Graham 1990 อ้างถึงในสุปัน ราสุวรรณ์ 2540: 46) ได้ศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการจัดการความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซี่ พบว่า ศึกษาธิการมีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายในโดยตรงและเปิดเผย ซึ่งสอดคล้องกับแอนดีสส์ (Andress 1997 อ้างถึงใน พรศักดิ์ โชติพินิจ 2542: 24) ที่ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารกับการบริหารความขัดแย้ง ได้ข้อสรุปว่า ถ้าบรรยากาศสื่อสารดี จะเอื้อต่อการบริหารความขัดแย้งแบบประสานความร่วมมือ

คาเรน (Karen 1997: อ้างถึงในพรศักดิ์ โชติพินิจ 2542: 151) จากมหาวิทยาลัยเดนเวอร์ ได้ศึกษาข้อตกลงและกระบวนการป้องกันความขัดแย้ง พบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาแก้ไขได้โดยกระบวนการมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับงานวิจัยของแคช (Cash) ที่ได้กล่าวมาแล้ว

กูดวิน (Goodwin 2000: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้โดยผู้ตรวจสอบบัญชีเมื่อต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับลูกความโดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมความขัดแย้งของราฮิม พบว่าผู้ตรวจสอบบัญชีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับสูงเพื่อแก้ไขข้อพิพาทและรองลงมาใช้รูปแบบประนีประนอม ส่วนรูปแบบเอาชนะจะใช้น้อยกว่าในขณะที่แบบยอมตามและแบบหลีกเลี่ยงไม่ค่อยได้ใช้

บอนนี (Bonnie 2001: บทคัดย่อ) ศึกษาการจัดความขัดแย้ง และรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและจัดการกับความขัดแย้งได้ สามารถควบคุมผลของความขัดแย้งโดยการเลือกใช้ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร มีผลต่อการทำงานของครู

เคนติก (Kantek 2007: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยใช้หัวหน้าพยาบาลเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มของพยาบาลและเพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะทางสังคมกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง การศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ หัวหน้าพยาบาลจำนวน 7 คนจากโรงพยาบาล 3 แห่ง ในเมืองAntalya ประเทศตุรกี ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือการวิจัย 2 ชนิดคือ แบบฟอร์มข้อมูลส่วนบุคคล และแบบวัดความขัดแย้งในองค์กร ของราฮิม ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้กันมากที่สุดโดยหัวหน้าพยาบาล คือ รูปแบบการผสมผสานและที่ใช้น้อยที่สุด คือ การหลีกเลี่ยง และพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับสถานภาพการสมรสและจำนวนปีของการทำงาน และพบใช้ว่าการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตามมีการใช้มากที่สุดในกลุ่มหัวหน้าพยาบาลที่มีอายุ 45 ปี หัวหน้าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 ถึง10 ปี การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าพยาบาลที่สูงอายุและผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้มีการใช้การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและการวิจัยต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

ลิอานและตุย (Lian, L. K. and Tui, L. G., 2008: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กรต่อการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจเกี่ยวกับการนิเทศของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 139 คน ซึ่งพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการนิเทศของผู้บังคับบัญชาที่ได้ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน แบบการประนีประนอมและแบบการยอมตาม และในทางตรงกันข้ามพนักงานมีความพึงพอใจแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะและแบบการ

หลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่จัดการกับความขัดแย้งแบบผสมผสานในการกำกับดูแล

จากงานวิจัยดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จากงานวิจัยของต่างประเทศนิยมใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสาน และแบบประนีประนอมมากกว่ารูปแบบการเอาชนะ การยอมตาม หรือการหลีกเลี่ยงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประเทศไทยดังได้กล่าวมาแล้ว และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนกับรูปแบบหรือพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารยังไม่สามารถลงข้อสรุปได้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดั้งนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 72 คน จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 72 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 28 แห่ง ขนาดกลาง จำนวน 18 แห่ง และขนาดเล็ก จำนวน 26 แห่ง และผู้ให้ข้อมูลคือ ครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 302 คน จากจำนวนทั้งหมด 1,411 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie, R.V. and Morgan) (นรา สมประสงค์ 2544: 12) และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 จำแนกครูระดับประถมศึกษาตามขนาดของสถานศึกษาและอำเภอ

1.1.2 เทียบสัดส่วนครูแต่ละอำเภอแยกตามขนาดของสถานศึกษากับครูทั้งหมด

1.1.3 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของครูแต่ละอำเภอในสถานศึกษาแต่ละขนาดดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอและตามขนาดของสถานศึกษา

อำเภอ	ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	ผู้ให้ข้อมูล	
		สถานศึกษาทั้งหมด	ครูทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่างครู
บันนังสตา	ขนาดเล็ก	18	212	46
	ขนาดกลาง	7	112	23
	ขนาดใหญ่	10	293	61
ยะหา	ขนาดเล็ก	4	40	8
	ขนาดกลาง	11	175	39
	ขนาดใหญ่	13	345	75
กาบัง	ขนาดเล็ก	2	27	6
	ขนาดกลาง	-	-	-
	ขนาดใหญ่	7	207	44
รวมทั้งสิ้น		**72**	**1,411**	**302**

1.1.4 สุ่มตัวอย่างครูในสถานศึกษาทุกแห่งของแต่ละอำเภอและแต่ละขนาดด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเพื่อให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนตามที่กำหนดอย่างใกล้เคียงกัน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ มี 2 แบบคือ (1) แบบบันทึกข้อมูลสถานศึกษาประกอบด้วย เพศของผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาด ของสถานศึกษา (2) แบบสอบถามครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนามาจากแบบสอบถามของราฮิม (Rahim ,ROCI-II) (Goodwin 2000: 34) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่นำไปใช้โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของราฮิม (Rahim 1985 อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536: 407-408) ซึ่งแบบของการจัดการความขัดแย้งมี 5 แบบ คือ (1) การผสมผสาน (2) การยอมตาม (3) การเอาชนะ (4) การหลีกเลี่ยง (5) การประนีประนอม เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ปฏิบัติทุกครั้งหรือสม่ำเสมอ

4 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้ง

3 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง

2 หมายถึง ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง

1 หมายถึง ปฏิบัติไม่ค่อยปฏิบัติ

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ(Open-ended Question) เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ศึกษา

การสร้างและตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร และจัดทำเครื่องมือสองแบบคือ (1) แบบบันทึกข้อมูลสถานศึกษา (2) แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.2 นำเครื่องมือแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไปปรับปรุง และจัดกลุ่มกรอบแนวคิดในการสร้างข้อคำถาม จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจพิจารณา

2.2.4 นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุง และผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ (Index of Items Objective Congruence: IOC) ซึ่งข้อคำถามมีดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 และ 1

2.2.5 นำแบบสอบถามไปที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับครูระดับประถมศึกษา จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูล

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามในภาพรวมเท่ากับ .938

2.2.7 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวมรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการทำการวิจัยของผู้วิจัยในสถานศึกษา

3.2 ขอหนังสือราชการจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ไปยังสถานศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารในการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล

3.3 จัดเตรียมเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษาโดยทำตัวเลขรหัสในแบบสอบถามให้ตรงกับรายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.4 นำส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองโดยบางส่วนผู้วิจัยได้นำส่งทางไปรษณีย์ พร้อมกำหนดวันจัดเก็บหรือส่งกลับ ในกรณีที่ได้รับแบบสอบถามไม่ครบผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามด้วยตนเอง

3.5 เก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด และคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้วนำไปวิเคราะห์ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 287 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.05

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาดำเนินการดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ครบถ้วนเท่านั้น แล้วดำเนินการแยกเป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ศึกษา

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้คัดเลือกแล้ว โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ค่าสถิติดังนี้

4.2.1 ข้อมูลของสถานศึกษา ได้แก่ เพศและประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษาได้วิเคราะห์โดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

4.2.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และกำหนดคะแนนเพื่อแสดงระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งโดยใช้เกณฑ์แปลผลระดับค่าเฉลี่ย 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด 2545: 100) ดังนี้

4.51 – 5.00	หมายถึง	ปฏิบัติทุกครั้งหรือสม่ำเสมอ
3.51 – 4.50	หมายถึง	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
2.51 – 3.50	หมายถึง	ปฏิบัติเป็นบางครั้ง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ปฏิบัติ นาน ๆ ครั้ง
1.00 – 1.50	หมายถึง	ไม่ค่อยปฏิบัติ

4.3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ด้วย t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way ANOVA) พร้อมกับวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe' Method)

4.4 ประมวลปัญหาข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลคำนวณโดยใช้โปรแกรมคอมพิเตอร์สำเร็จรูป

5.2 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนสถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบหรืออ้างอิงได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และค่า F–Test เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่มขึ้นไป และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe' Method)

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ใช้ตารางประกอบคำบรรยาย งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 72 คน และสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 72 แห่ง ปรากฏผลในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	56	77.78
- หญิง	16	22.23
รวม	**72**	**100.00**
2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา		
- 1 – 10 ปี	27	37.50
- 11 – 20 ปี	30	41.67
- มากกว่า 21 ปี	15	20.83
รวม	**72**	**100.00**
3. ขนาดของสถานศึกษา		
- ขนาดเล็ก	24	33.33
- ขนาดกลาง	18	25
- ขนาดใหญ่	30	41.67
รวม	**72**	**100.00**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 เพศหญิงจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.23 ส่วนประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 รองลงมามีจำนวน 27 คน อยู่ระหว่าง 1 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.67 และมากกว่า 21 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.83 และพบว่าสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 30 โรง คิดเป็นร้อยละ 41.67 ขนาดกลาง จำนวน 18 โรง คิดเป็นร้อยละ 25 และสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 24 โรง คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 72 คนใน 5 แบบ ได้แก่ (1) แบบการผสมผสาน (2) แบบการยอมตาม (3) แบบการเอาชนะ (4) แบบการหลีกเลี่ยง และ(5) แบบการประนีประนอม ปรากฏผลในตารางที่ 4.2-4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารความขัดแย้งตามทัศนะของครู จำแนกเป็นรายด้าน

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. แบบการผสมผสาน	3.72	0.60	บ่อยครั้ง
2. แบบการยอมตาม	3.31	0.66	เป็นบางครั้ง
3. แบบการเอาชนะ	2.78	0.61	เป็นบางครั้ง
4. แบบการหลีกเลี่ยง	2.83	0.55	เป็นบางครั้ง
5. แบบการประนีประนอม	3.51	0.72	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ทั้ง 5 แบบนั้น มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติแต่ละแบบอยู่ในระดับบ่อยครั้งและเป็นบางครั้ง โดยพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในระดับบ่อยครั้งอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x}$ = 3.72, S.D. = 0.60) และรองลงมา เป็นแบบการประนีประนอมมีระดับการปฏิบัติเป็นบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.51, S.D. = 0.72) ส่วนแบบการยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ มีระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้งเรียงตามลำดับ ($\bar{x}$ = 3.31, S.D. = 0.66; $\bar{x}$ = 2.83, S.D. = 0.55; $\bar{x}$ = 2.78, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบผสมผสานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูจำแนกเป็นรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	3.71	1.10	บ่อยครั้ง
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้คณะครูเกิดการแข่งขันกันทำงาน	3.57	0.81	บ่อยครั้ง
3 ผู้บริหารพยายามที่จะรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำเสนอทางแก้เพื่อให้พวกเขายอมรับ	3.36	0.87	เป็นบางครั้ง
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แก่คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ	4.39	0.72	บ่อยครั้ง
5. ผู้บริหารให้อิสระในการระดมสมองในการทำงาน	3.67	0.85	บ่อยครั้ง
6. ผู้บริหารพยายามนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับคณะครูอย่างเปิดเผย เพื่อไม่ให้ทั้งสองฝ่ายเสียหาย	3.63	1.04	บ่อยครั้ง
7. ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน	3.80	0.84	บ่อยครั้ง
8. ผู้บริหารมักใช้การเจรจาแลกเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแก้ปัญหากันได้ถ้ายังตกลงกันไม่ได้	3.62	0.98	บ่อยครั้ง
รวมเฉลี่ย	**3.72**	**0.60**	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.72, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แก่คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้งและอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.39, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.80, S.D. = 0.84) และผู้บริหารให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.71 S.D. = 1.10) และพบว่า ผู้บริหารพยายามที่จะรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำเสนอทางแก้เพื่อให้พวกเขายอมรับ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้งซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 3.36 S.D. = 0.87)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบการยอมตามของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกเป็นรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารแบบการยอมตาม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของคณะครู	3.34	1.20	เป็นบางครั้ง
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้นำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง	3.66	0.77	บ่อยครั้ง
3. ผู้บริหารยอมสละให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการของคณะครูเพื่อรักษาสัมพันธภาพ	3.40	0.94	เป็นบางครั้ง
4. ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียงในเรื่องเล็กน้อย	3.39	1.22	เป็นบางครั้ง
5. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้อื่น	3.40	1.74	เป็นบางครั้ง
6. ผู้บริหารยินดียุติข้อคิดเห็นของตนเพื่อเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	3.24	0.93	เป็นบางครั้ง
7. ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย	3.17	1.02	เป็นบางครั้ง
8. ผู้บริหารมักจะอำนวยความสะดวกตามความประสงค์ของผู้ร่วมงาน	2.92	1.15	เป็นบางครั้ง
รวมเฉลี่ย	**3.31**	**0.66**	เป็นบางครั้ง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมตามของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.31, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมตามของผู้บริหาร สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้นำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริงมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้งและอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x}$ = 3.66, S.D. = 0.77) รองลงมาผู้บริหารยอมสละให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการของคณะครูเพื่อรักษาสัมพันธภาพมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเป็นบางครั้ง ($\bar{x}$ = 3.40, S.D. = 0.94) และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้อื่น ($\bar{x}$ = 3.40, S.D. = 0.74) สำหรับพฤติกรรมที่ผู้บริหารอำนวยความสะดวกตามความประสงค์ของผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้งซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ =2.92, S.D. = 1.15)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบการเอาชนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกเป็นรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารแบบการเอาชนะ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารพยายามยืนหยัดตามวิถีตนในการแก้ไขปัญหาถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	2.55	1.02	เป็นบางครั้ง
2. ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตาม	2.02	.58	นานๆครั้ง
3. ผู้บริหารจะยึดถือตนเป็นฝ่ายถูกและมุ่งแต่เอาชนะ	2.62	.91	เป็นบางครั้ง
4. ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติในประเด็นที่ตนให้ความสำคัญ	2.82	1.00	เป็นบางครั้ง
5. ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะเมื่อมีความขัดแย้ง	2.92	.91	เป็นบางครั้ง
6. ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจในการตัดสิน	2.95	.96	เป็นบางครั้ง
7. ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.35	.90	เป็นบางครั้ง
8. ผู้บริหารจะยืนกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น	2.98	.98	เป็นบางครั้ง
รวมเฉลี่ย	**2.78**	**0.61**	เป็นบางครั้ง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ($\bar{x}$ = 2.78, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้งและอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x}$ = 3.35, S.D. = .90) รองลงมาคือ ผู้บริหารจะยืนกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้นมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ($\bar{x}$ =2.98, S.D. = .98) และผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจในการตัดสินมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ($\bar{x}$ = 2.95, S.D. = .96) ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตามมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับนาน ๆ ครั้งซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 2.02, S.D. = .58)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกเป็นรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารแบบหลีกเลี่ยง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้	3.04	1.00	เป็นบางครั้ง
2. ผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน	3.29	1.01	เป็นบางครั้ง
3. ผู้บริหารตัดความรำคาญเวลาโต้แย้งกับคณะครูโดยการนิ่งเฉย	3.07	1.03	เป็นบางครั้ง
4. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง	2.95	1.02	เป็นบางครั้ง
5. ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิด	2.46	0.90	นานๆครั้ง
6. ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	2.37	0.77	นานๆครั้ง
7. ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้เปิดการอภิปรายเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	2.56	0.84	เป็นบางครั้ง
8. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและพยายามเก็บความขัดแย้งไว้กับตนเอง	2.92	1.05	เป็นบางครั้ง
รวมเฉลี่ย	**2.83**	**0.55**	**เป็นบางครั้ง**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ($\bar{x}$ = 2.83, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้งและอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x}$ = 3.29, S.D. = 1.01) รองลงมาคือ ผู้บริหารตัดความรำคาญเวลาโต้แย้งกับคณะครูโดยการนิ่งเฉย มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเป็นบางครั้ง ($\bar{x}$ = 3.07, S.D. = 1.03) และผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะแต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเป็นบางครั้ง ($\bar{x}$ = 3.04, S.D. = 1.00) ส่วนพฤติกรรมที่ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติในระดับนานๆครั้งซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 2.37, S.D. = 0.77)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพฤติกรรมความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกเป็นรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารแบบการประนีประนอม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์	3.30	1.11	เป็นบางครั้ง
2. ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา	3.76	0.87	บ่อยครั้ง
3. ผู้บริหารเจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทาง	4.67	0.51	ทุกครั้งหรือสม่ำเสมอ
4. ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง	3.79	0.79	บ่อยครั้ง
5. ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันกับคณะครูเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสันติวิถี	3.17	1.10	เป็นบางครั้ง
6. ผู้บริหารพยายามใช้บุคคลที่สามมาร่วมแก้ปัญหาที่ยุ่งยากกับคณะครู เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆในการแก้ปัญหา	3.19	1.12	เป็นบางครั้ง
7. ผู้บริหารโน้มน้าวและจูงใจเพื่อให้เกิดการประนีประนอม	3.29	1.08	เป็นบางครั้ง
8. ผู้บริหารใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง	2.87	0.84	เป็นบางครั้ง
รวมเฉลี่ย	**3.51**	**0.72**	**บ่อยครั้ง**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.51, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทางมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับทุกครั้งหรือสม่ำเสมอและอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.67, S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.79, S.D. = 0.79) และผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหามีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.76, S.D. = 0.87) ส่วนพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำสุด ($\bar{x}$ = 2.87, S.D. = 0.84)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบค่าที (t – test) ทดสอบค่าเอฟ (F – test) และทดสอบรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Seheffe's Method) ปรากฏผลในตารางที่ 4.8 – 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศ						t	p
	ชาย N= 56			หญิง N= 16				
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
1. แบบการผสมผสาน	3.70	.59	บ่อยครั้ง	3.83	.63	บ่อยครั้ง	-1.23	.221
2. แบบการยอมตาม	3.27	.63	บางครั้ง	3.58	.77	บ่อยครั้ง	-2.39	.020*
3. แบบการเอาชนะ	2.76	.59	บางครั้ง	2.89	.70	บางครั้ง	-1.25	.209
4. แบบการหลีกเลี่ยง	2.79	.55	บางครั้ง	3.08	.53	บางครั้ง	-3.19	.002*
5. แบบการประนีประนอม	3.46	.72	บางครั้ง	3.79	.68	บ่อยครั้ง	-2.73	.007*

*p < .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปฏิบัติบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.70, S.D. = 0.59) รองลงมา เป็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปฏิบัติเป็นบางครั้ง ได้แก่ แบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.46, S.D. = 0.72) แบบการยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.27, S.D. = 0.63) แบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{x}$ = 2.79, S.D. = 0.55) และแบบการเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.76, S.D. = 0.59) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศหญิง พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง มี 3 แบบ ได้แก่ แบบการ

ผสมผสาน ($\bar{x}$ =3.83, S.D. = 0.63) แบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.79, S.D. = 0.68) แบบยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.58, S.D. = 0.77) และมีการปฏิบัติระดับบางครั้ง 2 แบบ คือ แบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{x}$ = 3.08, S.D. = 0.53) และแบบเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.89, S.D. = 0.70) โดยรวมผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่เป็นเพศชายและเพศหญิงใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้งและสูงสุดและใช้พฤติกรรมการ บริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้งและต่ำสุด

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู โดยจำแนกตามเพศของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มปฏิบัติมากกว่า ส่วนพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงปฏิบัติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ แบบการผสมผสานและแบบการเอาชนะ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา								
	1 – 10 ปี N= 27			11 – 20 ปี N= 30			21 ปีขึ้นไป N= 15		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.แบบการผสมผสาน	3.78	.59	บ่อยครั้ง	3.72	.60	บ่อยครั้ง	3.65	.57	บ่อยครั้ง
2.แบบการยอมตาม	3.40	.71	บางครั้ง	3.30	.67	บางครั้ง	3.24	.59	บางครั้ง
3.แบบการเอาชนะ	2.70	.63	บางครั้ง	2.83	.60	บางครั้ง	2.76	.60	บางครั้ง
4.แบบการหลีกเลี่ยง	2.78	.53	บางครั้ง	2.85	.58	บางครั้ง	2.85	.54	บางครั้ง
5.แบบการประนีประนอม	3.44	.69	บางครั้ง	3.44	.73	บางครั้ง	3.67	.72	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหาร 1 – 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานที่มีค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติบ่อยครั้งและเป็นระดับสูงสุด($\bar{x}$ = 3.78, S.D. = 0.59)

รองลงมาเป็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้งได้แก่ แบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.44, S.D. = 0.69) แบบการยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.40, S.D. = 0.71) แบบการหลีก เลี่ยง ($\bar{x}$ = 2.78, S.D. = 0.53)และแบบการเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.70, S.D. = 0.63) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร 11 – 20 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานที่มีค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติบ่อยครั้งและเป็นระดับสูงสุด ($\bar{x}$ = 3.72, S.D. = 0.60) รองลงมาเป็นพฤติกรรมการ บริหารความขัดแย้งที่มีระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้งได้แก่ แบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.44, S.D. = 0.73) แบบการยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.30, S.D. = 0.67) แบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{x}$ = 2.85, S.D. = 0.58) และแบบการเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.83, S.D. = 0.60) และสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร 21 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติบ่อยครั้งมี 2 แบบ ตามลำดับ ได้แก่ แบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.67, S.D. = 0.72) แบบการผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.65, S.D. = 0.57) รองลงมาเป็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้ง ตามลำดับ ได้แก่ แบบการยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.24, S.D. = 0.59) แบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{x}$ = 2.85, S.D. = 0.54) และแบบการเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.76, S.D. = 0.60)

จึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารแตกต่างกันส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสาน มีระดับการปฏิบัติบ่อยครั้ง นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ยังใช้แบบการประนีประนอมในระดับปฏิบัติบ่อยครั้งด้วย ส่วนแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติในระดับต่ำสุดคือปฏิบัติเป็นบางครั้ง คือ แบบการเอาชนะ

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ปรากฏในตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา

1.แบบการผสมผสาน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.728	2	.364	1.028	.359
ภายในกลุ่ม	100.543	284	.354		
รวม	101.271	286			

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

2.แบบการยอมตาม		SS	df	MS	F	p
	ระหว่างกลุ่ม	1.110	2	.555	1.265	.284
	ภายในกลุ่ม	124.599	284	.439		
	รวม	125.709	286			
3.แบบการเอาชนะ		SS	df	MS	F	p
	ระหว่างกลุ่ม	.918	2	.459	1.230	.294
	ภายในกลุ่ม	105.918	284	.373		
	รวม	106.835	286			
4.แบบการหลีกเลี่ยง		SS	df	MS	F	p
	ระหว่างกลุ่ม	.299	2	.150	.487	.615
	ภายในกลุ่ม	87.255	284	.307		
	รวม	87.554	286			
5.แบบการประนีประนอม		SS	df	MS	F	p
	ระหว่างกลุ่ม	3.095	2	1.548	2.988	.052
	ภายในกลุ่ม	147.127	284	.518		
	รวม	150.222	286			

*p < .05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบการผสมผสาน แบบการยอมตาม แบบการเอาชนะ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการประนีประนอม โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร 1 – 10 ปี 11 – 20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดของสถานศึกษา								
	ขนาดเล็ก N= 24			ขนาดกลาง N= 18			ขนาดใหญ่ N= 30		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1.แบบการผสมผสาน	3.84	.55	บ่อยครั้ง	3.69	.62	บ่อยครั้ง	3.69	.59	บ่อยครั้ง
2.แบบการยอมตาม	3.47	.74	บางครั้ง	3.23	.60	บางครั้ง	3.29	.65	บางครั้ง
3.แบบการเอาชนะ	2.81	.64	บางครั้ง	2.91	.60	บางครั้ง	2.71	.59	บางครั้ง
4.แบบการหลีกเลี่ยง	2.88	.57	บางครั้ง	2.85	.53	บางครั้ง	2.80	.55	บางครั้ง
5.แบบการประนีประนอม	3.57	.70	บ่อยครั้ง	3.35	.67	บางครั้ง	3.54	.74	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติระดับบ่อยครั้ง 2 แบบ ตามลำดับ ได้แก่ แบบการผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.84, S.D. = 0.55) แบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.57, S.D. = 0.70) รองลงมาเป็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติระดับเป็นบางครั้ง ตามลำดับ ได้แก่ แบบการยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.47, S.D. = 0.74) แบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{x}$ = 2.88, S.D. = 0.57) และแบบการเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.81, S.D. = 0.64) สำหรับสถานศึกษาที่มีขนาดกลาง ผู้บริหารสถานศึกษามี พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติอยู่ในระดับปฏิบัติบ่อยครั้ง ($\bar{x}$ = 3.69, S.D. = 0.62) รองลงมาเป็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติระดับเป็นบางครั้งได้แก่ แบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.35, S.D. = 0.67) แบบการยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.23, S.D. = 0.60) แบบการเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.91, S.D. = 0.60) และแบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{x}$ = 2.85, S.D. = 0.53) และสำหรับสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติระดับบ่อยครั้งมี 2 แบบ ตามลำดับ ได้แก่ แบบการผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.69, S.D. = 0.59) และแบบการประนีประนอม ($\bar{x}$ = 3.54, S.D. = 0.74) รองลงมาเป็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติระดับเป็นบางครั้งได้แก่ แบบการยอมตาม ($\bar{x}$ = 3.29, S.D. = 0.65) แบบการหลีกเลี่ยง ($\bar{x}$ = 2.80, S.D. = 0.55) และแบบการเอาชนะ ($\bar{x}$ = 2.71, S.D. = 0.59)

จึงเห็นได้ว่า สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้พฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสาน โดยมีระดับการปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนแบบพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติในระดับต่ำสุด คือ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง คือ แบบการเอาชนะและแบบการหลีกเลี่ยง

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ปรากฏในตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

1.แบบการผสมผสาน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.085	2	.543	1.538	.217
ภายในกลุ่ม	100.186	284	.353		
รวม	101.271	286			
2.แบบการยอมตาม	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2.005	2	1.003	2.302	.102
ภายในกลุ่ม	123.704	284	.436		
รวม	125.709	286			
3.แบบการเอาชนะ	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.972	2	.986	2.671	.071
ภายในกลุ่ม	104.863	284	.369		
รวม	106.835	286			
4.แบบการหลีกเลี่ยง	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.257	2	.129	.419	.658
ภายในกลุ่ม	87.297	284	.307		
รวม	87.554	286			
5.แบบการประนีประนอม	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.881	2	.941	1.801	.167
ภายในกลุ่ม	148.341	284	.522		
รวม	150.222	286			

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบการผสมผสาน แบบการยอมตาม แบบการเอาชนะ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการประนีประนอม โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของครูผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู

ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ผู้บริหารพยายามยืนหยัดตามวิถีของตนในการแก้ไขปัญหาถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	8	1. ผู้บริหารควรให้คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา	8
2. 2 .ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคำสั่งการปฏิบัติงานให้คณะครูทราบเป็นลายลักษณ์อักษรโดยไม่ประชุม	5	2. ผู้บริหารควรให้บุคลากรครูได้เข้าร่วมร่างข้อตกลง ข้อปฏิบัติอย่างทั่วถึง และควรพิจารณาให้สอดคล้องกับความสามารถของครู	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษามักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองแต่ฝ่ายเดี่ยวไม่คำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น	3	3. ผู้บริหารควรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันกับคณะครูเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสันติวิธี	3
4. ผู้บริหารไม่มีความอดทนเพียงพอ จิตใจไม่มั่นคง เชื่อคนง่าย หงุดหงิดง่าย ขี้จี้บ่นไม่ยึดหลักการและการจูงใจ	15	4. ผู้บริหารควรฝึกตนให้มีจิตใจเข้มแข็ง รู้จักสังเคราะห์ วิเคราะห์ก่อนรับข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ	15

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
5. ผู้บริหารไม่สนับสนุนการพัฒนาครูด้านคุณธรรม	5	5. ผู้บริหารควรจัดค่ายพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร	5
6. ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของส่วนรวม	8	6. ผู้บริหารควรจะปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง	8

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า ปัญหาที่มีความถี่มากที่สุด คือ ผู้บริหารไม่มีความอดทนเพียงพอ จิตใจไม่มั่นคงเชื่อคนง่าย หงุดหงิดง่าย จู้จี้ขี้บ่น ไม่ยึดหลักการและการจูงใจในการบริหาร รองลงมาผู้บริหารพยายามยืนหยัดตามวิถีของตนในการแก้ไขปัญหาถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้บริหารไม่สนับสนุนการพัฒนาครูด้านคุณธรรม ขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคำสั่งการปฏิบัติงานให้คณะครูทราบเป็นลายลักษณ์อักษรโดยไม่ประชุม ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของส่วนรวม และผู้บริหารสถานศึกษามักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองแต่ฝ่ายเดียวไม่คำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ส่วนข้อเสนอแนะ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ระบุว่า ผู้บริหารควรฝึกตนให้มีจิตใจเข้มแข็ง รู้จักสังเคราะห์ วิเคราะห์ก่อนรับข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ ผู้บริหารควรให้คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาร่วมกันพร้อมกับให้บุคลากรได้เข้าร่วมร่างข้อตกลงข้อปฏิบัติอย่างทั่วถึง จัดค่ายพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี รวมทั้งพิจารณาให้สอดคล้องกับความ สามารถของครูด้วย ผู้บริหารควรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันกับคณะครูเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสันติวิธี และผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยผู้วิจัย สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูโดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 72 คน จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 72 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 28 แห่ง ขนาดกลาง จำนวน 18 แห่ง และขนาดเล็ก จำนวน 26 แห่ง และผู้ให้ข้อมูล คือ ครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 302 คน จากจำนวนทั้งหมด 1,411 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie, R.V. and Morgan) (นรา สมประสงค์ 2544: 12) และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มี 2 แบบ คือ (1) แบบบันทึกข้อมูลสถานศึกษาประกอบด้วย เพศของผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา (2) แบบสอบถามครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนามาจากแบบสอบถามของราฮิม (Rahim, ROCI-II) (Goodwin,2000: 34) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่นำไปใช้โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ตอน โดยเครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ปฏิบัติทุกครั้งหรือสม่ำเสมอ
4 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้ง
3 หมายถึง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง
2 หมายถึง ปฏิบัตินานๆ ครั้ง
1 หมายถึง ไม่ค่อยปฏิบัติ

1.2.3 **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอความอนุเคราะห์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัด จำนวน 72 โรงเรียน โดยให้ส่งแบบสอบถามคืนที่ตู้รับหนังสือของสถานศึกษาได้รับคืนทั้งหมด 72 โรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 287 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.03

1.2.4 ***การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย***

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ การแจกแจงความถี่ หาร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe' Method)

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1.3.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นแบบการผสมผสานและแบบการประนีประนอมซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้งรองลงมาคือพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบ

การยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละแบบ สรุปได้ดังนี้

1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งลักษณะนี้มักจะเปิดโอกาสให้แก่คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพโดยมีระดับการปฏิบัติบ่อยครั้งและสูงที่สุด ส่วนความพยายามที่จะรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำเสนอทางแก้เพื่อให้พวกเขายอมรับ มีระดับการปฏิบัติเป็นบางครั้งซึ่งต่ำที่สุด

2) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งลักษณะนี้มักจะเจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทางโดยมีการปฏิบัติทุกครั้งและสูงสุด ส่วนการใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้งมีการปฏิบัติเป็นบางครั้งซึ่งต่ำที่สุด

3) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมตามของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งลักษณะนี้มักจะสนับสนุนให้นำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริงโดยมีการปฏิบัติบ่อยครั้งและสูงที่สุด ส่วนการอำนวยความสะดวกตามความประสงค์ของผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติเป็นบางครั้งซึ่งต่ำที่สุด

4) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งลักษณะนี้มักจะเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน โดยมีการปฏิบัติสูงที่สุดและแต่การเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีการปฏิบัตินานๆครั้งซึ่งต่ำที่สุด

5) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งลักษณะนี้มักจะยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์

ของงานโดยมีการปฏิบัติบางครั้งและสูงสุด แต่การมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตามมีการปฏิบัตินานๆ ครั้ง และอยู่ในระดับต่ำสุด

1.3.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงและเพศชายมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 3 ลักษณะ คือ การบริหารความขัดแย้งแบบยอมตาม แบบหลีกเลี่ยง และแบบประนีประนอมโดยผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงค่อนข้างปฏิบัติบ่อยครั้งมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย

2) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1 – 10 ปี 11 – 20 ปี และ 21 ปีขึ้นไปพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาคือสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการ บริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

1.3.3 ผลสรุปปัญหาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาและข้อเสนอแนะ มีดังนี้ ผู้บริหารไม่มีความอดทนหนักแน่นเพียงพอ ไม่มีหลักการในการจูงใจบุคลากรในการทำงาน ไม่ใช้หลักการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมแต่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง และไม่มีแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุปคือ ผู้บริหารควรฝึกตนให้มีจิตใจเข้มแข็งรู้จักวิเคราะห์สังเคราะห์ก่อนรับข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ ผู้บริหารควรให้คณะครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจอย่างสันติวิธี พร้อมทั้งปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

2. อภิปรายผล

2.1 ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสานโดยปฏิบัติบ่อยครั้งอาทิ เปิดโอกาสให้แก่คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ และพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน รวมทั้งให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการระดมสมองในการทำงาน พร้อมกับใช้การเจรจาแลกเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาร่วมกันได้ ซึ่งมีความสอดคล้องงานวิจัยของกูดวิน (Goodwin 2000: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้ตรวจสอบบัญชีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบพฤติกรรมการผสมผสานอย่างสม่ำเสมอและอยู่ในระดับสูงกว่ารูปแบบอื่นเพื่อแก้ไขข้อพิพาทในองค์กร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของลิอานและตุย (Lian, L. K. and Tui, L. G., 2008: บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจเกี่ยวกับการนิเทศของผู้บังคับบัญชาที่ได้ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน แบบการประนีประนอมและการยอมตาม และไม่ค่อยพึงพอใจกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะและแบบการหลีกเลี่ยง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของแคช (Cash 1988 อ้างถึงในจิตต์อร่าม ศิรินิกร 2540: 103) ที่พบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานสามารถผ่อนคลายลงได้ ถ้าครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศองค์การโดยการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า รูปแบบนี้มุ่งทั้งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน การใช้รูปแบบนี้จึงจำเป็น ต้องมีความเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อีกทั้งเป็นการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ เป็นแบบที่ต้องใช้ทักษะการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อมูลมาจากคู่ขัดแย้งมาแก้ปัญหา จึงนับว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ

นอกจากพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสานแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมโดยปฏิบัติบ่อยครั้ง ตัวอย่างเช่น เจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทาง พยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา รวมทั้ง ใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยโฮเวอร์ (Hoorver 1990 อ้างถึงในกำจัด คงหนู 2537: 53) ที่พบว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานความเข้าใจและประนีประนอมจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็น

อย่างดี และสอดคล้องกับ บอนนี (Bonnie 2001: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ในการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการควบคุมผลของความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู

สำหรับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้นำมาใช้บ่อยครั้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ขณะนี้ประเทศไทยกำลังให้ความสำคัญกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปว่า นักเรียนส่วนใหญ่ในทุกช่วงชั้นยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งความพยายามดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอาจจะก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งโดยเลือกรูปแบบที่ประสานประโยชน์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งได้แก่ แบบการผสมผสานและแบบการประนีประนอม ดังได้กล่าวมาแล้ว ส่วนรูปแบบอื่น ๆ อันได้แก่ แบบการยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะ อาจจะไม่ได้ช่วยให้เป้าหมายของสถานศึกษาบรรลุได้ เพราะผู้บริหารอาจต้องยอมทำตามข้อเสนอแนะของครู หรือในทางตรงกันข้ามอาจจะไม่ฟังความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของครูเลย ในขณะเดียวกันครูอาจจะไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย และไม่ให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวไม่สามารถช่วยให้ผู้ที่ขัดแย้งกันร่วมมือในการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากผู้บริหารที่ยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน และยืนกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น อีกทั้งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจในการตัดสิน และเมื่อมีความขัดแย้งก็ชอบโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะซึ่งพฤติกรรมที่กล่าวมานี้ทั้งหมดอาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารความขัดแย้งได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของแอนดีสส์ (Andress 1997 อ้างถึงในพรศักดิ์ โชติพินิจ 2542: 24) ที่พบว่า ถ้าในองค์การมีบรรยากาศการสื่อสารดีจะเอื้อต่อการบริหารความขัดแย้งเพราะทำให้ ทุกฝ่ายกล้าเผชิญหน้าและแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาแล้วมีความสอดคล้องกับ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540: บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ซึ่งเป็นอันดับสุดท้ายและยังสอดคล้องกับ อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบการประนีประนอมอยู่ในระดับสูง ส่วนการร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง และการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

จะเห็นได้ว่าในแนวคิดเดิมเห็นว่าความขัดแย้งควรถูกกำจัดเพราะทำให้องค์การแตก ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เชื่อว่าในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มีความขัดแย้งและสามารถหลีกเลี่ยงได้ การบริหารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนในแนวคิดปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติ อาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของสถานศึกษา พบว่า เพศเป็นตัวแปรอิสระตัวแปรเดียวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยเฉพาะในการบริหารความขัดแย้ง 3 ลักษณะ ได้แก่ แบบยอมตาม แบบหลีกเลี่ยง และแบบประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงค่อนข้างปฏิบัติบ่อยครั้งมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า โดยธรรมชาติเพศหญิงเป็นเพศที่อ่อนโยน ไม่ชอบการเผชิญหน้าแบบขัดแย้งกัน และไม่ชอบทำให้เกิดความไม่สบายใจ และต้องการถนอมน้ำใจทุกฝ่ายเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานเพื่อยกคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตาม พบว่า เพศของผู้บริหารที่ต่างกันมีการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานและแบบการเอาชนะไม่แตกต่างกัน ซึ่งเจริญ โคกสีอำนวย (2530:113) พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกันมีวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในสถานการณ์วิกฤติทางการศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าผู้บริหารเพศหญิงหรือเพศชายก็ต้องทำงานหนักด้วยความรับผิดชอบจึงต้องใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้งที่เป็นแบบผสมผสานและแบบเอาชนะเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติในขณะเดียวกันก็ต้องยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานดังข้อค้นพบของการวิจัยในครั้งนี้

ในทำนองเดียวกันการที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารต่างกันและขนาดของสถานศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ก็อาจจะอธิบายได้ตามที่กล่าวมาแล้ว นั่นคือ ในสภาพของวิกฤติทางการศึกษาเช่นปัจจุบัน ไม่ว่าผู้บริหารจะมีภูมิหลังเช่นไรหรือบริหารสถานศึกษาขนาดไหนก็ตามต่างก็ต้องพยายามประกันคุณภาพการศึกษาของตน โดยการใช้กลยุทธ์ต่างๆเพื่อลดความขัดแย้งในองค์การและนำมาซึ่งความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของตน ดังนั้นจึงไม่พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะบริบทใน

พื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เพราะผู้บริหารทุกคนจากสถานศึกษาทุกขนาดต้องทำงานอย่างเต็มที่เพื่อลดความขัดแย้งทั้งในและนอกองค์การ

นอกจากนี้ แก้วขวัญ แก้วกิ่ง (2548: 43) พบว่า ประสบการณ์บริหารงานมิใช่ตัวแปรสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะการทำงานในโรงเรียน มีลักษณะคล้ายกัน ผู้บริหารก็จะใช้วิจารณญาณ วิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลที่ตนเคยใช้และมีความถนัด และแก้ไขความขัดแย้งของคู่กรณีที่แตกต่างกันไป อีกทั้ง ก่อนที่ผู้บริหารจะเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารทุกคนจากหน่วยงานระดับสูงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ดังนั้น การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีภูมิหลังแตกต่างกันจึงมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรพล มนตรีภักดี (2550: 68) ที่พบว่าประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกันไม่ทำให้ความคิดเห็นต่อสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ ใจดีทอง (2543: บทคัดย่อ) ที่พบว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับเอเลน (Ellen 2000: บทคัดย่อ) จากมหาวิทยาลัยลาเวอร์น สหรัฐอเมริกา ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเด็กที่มีความสามารถต่างกันพบว่าไม่มีข้อแตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่ประสงค์ที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญและให้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของครูเพื่อให้ครูสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาและให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในลักษณะต่างๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการ

บริหารให้เหมาะสม อันจะส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.4 หน่วยงานหรือผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารควรนำผลการวิจัยไปพัฒนาระดับการจูงใจที่เหมาะสมให้เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การนิเทศ อบรม จัดพิมพ์เอกสารทางวิชาการ เพื่อเป็นคู่มือในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเรื่องเดียวกันนี้กับสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ เพื่อเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขว้างขึ้น เพื่อที่จะนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบหาข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อจะได้ข้อมูลที่กว้างขวางชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในเสริมสร้างและพัฒนาการแก้ปัญหาพฤติกรรมความขัดแย้งของครูและบุคคลากรในสถานศึกษาต่อไป

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งในมิติการกระตุ้นการป้องกันและการแก้ไขความขัดแย้งในเชิงคุณภาพในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเชิงการบริหาร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กำจัด คงหนู (2537) “การจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แก้วขวัญ แก้วกิ่ง (2548) “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เจริญ โคกสีอำนวย (2530) “วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร” ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540) “ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544) “ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู” ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) *การจัดการความขัดแย้งในองค์การ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

ณรงค์ กังน้อย(2545) “ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546) *มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร* กรุงเทพมหานคร อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547) *บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและได้งาน* กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

ธนิการ มาฆะศิรานนท์ (2550) การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กรุงเทพมหานคร เอกซเปอร์เน็ท

นรา สมประสงค์ (2544) “การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยทางการบริหารการศึกษา”ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

นิพนธ์ ใจดีทอง (2543) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา” วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ชลบุรี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

ประชุม โพธิกุล (2533) “การบริหารความขัดแย้งตามสถานการณ์” *ครุปริทัศน์* 15 (9): 72-76

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2543) “วิธีการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 10” ค้นคืนวันที่ 28 สิงหาคม 2554 จาก http://F\ศึกษา\รายชื่อผลงานวิจัย11.htm

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542) *การบริหารความขัดแย้ง* กรุงเทพมหานคร ว. เพ็ชรสกุล

พรศักดิ์ โชติพินิจ (2543) “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มนตรี รัตนพันธ์ (2545) *การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา* สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3

วรนารถ แสงมณี (2544) *องค์การและการจัดองค์การ* กรุงเทพมหานคร ระเบียงทองการพิมพ์

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) กำแพงเพชร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร

ศนินุช สวัสดิโกศล (2549) *กลยุทธ์หยุดความขัดแย้ง* กรุงเทพมหานคร แมคกรอฮิล.

ศิริวรรณ ตันกิตติวัฒน์ (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ศิลป์ชัย เชาว์เจริญรัตน์. (2547) *พัฒนาภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร สถาบันคริสตเตียนศึกษาและพัฒนาคริสตจักร.

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542) “การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สุปัน ราสุวรรณ์ (2540) “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด”วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “การบริหารความขัดแย้ง” ใน *ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์ กรุงเทพมหานคร นักพิมพ์ตะเกียง

เสนาะ ติเยาว์. (2544) *หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวีการ (2544ก) การบริหาร กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ 1991

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 (2551) *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้เทคนิค School Mapping* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ยะลา กลุ่มนโยบายและแผน

สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2551) *การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีงบประมาณ 2551* สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538) “การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สาย สามัญในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อรุณ รักธรรม (2525) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุบลราชธานี” ค้นคืนวันที่ 3 ตุลาคม 2554 จาก http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.poetal?nfpb=true&_pageLabel Benjamin D.Jr. (1996)

Bonnie Sue (2001) ค้นคืนวันที่ 6 ธันวาคม 2554 จาก http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html

Carl, R. Anderson. (1988). *Management: Skills, Functions and OrganizationalPerformance*. 2nd ed. Boston:Allyn and Bacon, lnc.

Ellen S. (2000) ค้นคืนวันที่ 6 ธันวาคม 2554 จาก http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html

Filley,Alan C. (1975).*Interpersonal Conflict Resolution Glenview*.lllinoes : Scott Foresman and Company.

Goodwin Jenny (2000). Resolving Auditor-Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues Department of CommerceUniversity of Queensland Australia

Kantek, Filiz (2007) Nurse-Nurse Manager Conflict: How Do Nurse Managers Manage It Health Care Manager: April/June 2007 - Volume 26 - Issue 2 - pp 147-151

Lee Kim Lian1 and Low Guan Tui2 (2008) *Effects of indvidualcharacteristics and Organizations context on superiors' use of Conflict styles and subordinates' satisfaction with supervisio Asian Academy of Management Journal,* Vol. 13, No. 1, 37–62, January

Rahim, M. Afzalur. (1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations Human Relations*. 38(1):81 - 89

Rabbins,Stephan P. (1983). *Organization Behavior Concepts Controversies and Application*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. **ชื่อ** นายอนุมัติ มะรือสะ
   สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2
   ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2
   วิทยะฐานะชำนาญการพิเศษ
   วุฒิการศึกษา ค.บ.(สุขศึกษา) กศ.ม.(บริหารหารศึกษา)
   ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารการศึกษา การจัดการเรียนรู้

2. **ชื่อ** นางพรทิพย์ เถาว์สุวรรณ
   สถานที่ทำงาน โรงเรียนอาสินศึกษา
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอาสินศึกษา
   วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
   วุฒิการศึกษา ค.บ. (สุขศึกษา) พบ.ม.พัฒนาสังคม(เอกวิเคราะห์และการวางแผนการสังคม)
   ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารการศึกษา การจัดการเรียนรู้ นักวิจัยแห่งชาติ
   รหัส 44-11-0109

3. **ชื่อ** นายไพบูลย์ ดำสมุทร
   สถานที่ทำงาน โรงเรียนพะปูเงาะ
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพะปูเงาะ
   วิทยฐานะชำนาญพิเศษ
   วุฒิการศึกษา ค.บ.(การศึกษาปฐมวัย) ศศ.ม (บริหารการศึกษาจาก
   มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช)
   ประสบการณ์หรือความชำนาญ การบริหารการศึกษา การจัดการเรียนรู้
   เทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

.....

แบบสอบถามครู

<u>คำชี้แจง</u>

1. คำตอบของท่านจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านเองแต่อย่างใด
2. แบบสอบถามครูชุดนี้ มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู

ตอนที่ 2 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

3. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ
4. โปรดใส่ซองที่แนบมาด้วย/ผนึกซอง แล้วฝากส่งกับผู้อำนวยการสถานศึกษาของท่าน

ขอขอบคุณในความร่วมมือของทุกๆท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย อันจะส่งผลให้การศึกษางานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นางซาณีตา สามะเด็ง
นักศึกษาปริญญาโท
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1

แบบสอบถามความคิดเห็นพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

   ระดับ 5 หมายถึง ทุกครั้งหรือสม่ำเสมอ
   ระดับ 4 หมายถึง บ่อยครั้ง
   ระดับ 3 หมายถึง เป็นบางครั้ง
   ระดับ 2 หมายถึง นาน ๆ ครั้ง
   ระดับ 1 หมายถึง ไม่ค่อยปฏิบัติ

2. โปรดพิจารณา พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมกับทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติจริงของ**<u>ผู้อำนวยการสถานศึกษา</u>**ของท่านดังต่อไปนี้

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1. แบบการผสมผสาน (Integation)						
1	ผู้บริหารให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ					
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้คณะครูเกิดการแข่งขันกันทำงาน					
3	ผู้บริหารพยายามที่จะรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำเสนอทางแก้เพื่อให้พวกเขายอมรับ					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แก่คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ					
5	ผู้บริหารให้อิสระแก่คณะครูในการระดมสมองในการทำงาน					
6	ผู้บริหารนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับคณะครูอย่างเปิดเผยเพื่อไม่ให้ทั้งสองฝ่ายเสียหาย					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน					
8	ผู้บริหารมักใช้การเจรจาแลกเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแก้ปัญหากันได้ถ้ายังตกลงกันไม่ได้					
2. แบบการยอมตาม (Obliging)						
9	ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของคณะครู					
10	ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง					
11	ผู้บริหารยอมสละความพึงพอใจส่วนตัวเพื่อให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการเพื่อรักษาสัมพันธภาพ					
12	ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อเอาชนะในเรื่องเล็กน้อย					
13	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้อื่น					
14	ผู้บริหารยินดียุติความคิดเห็นของตนเพื่อเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย					
15	ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย					
16	ผู้บริหารมักจะอำนวยความสะดวกตามความประสงค์ของผู้ร่วมงาน					
3. แบบการเอาชนะ (Dominating)						
17	ผู้บริหารพยายามยืนหยัดตามวิถีตนในการแก้ไขปัญหาถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
18	ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตาม					
19	ผู้บริหารจะยึดถือตนเป็นฝ่ายถูกต้องและมุ่งแต่เอาชนะ					
20	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติในประเด็นที่ตนให้ความสำคัญ					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
21	ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะเมื่อมีความขัดแย้ง					
22	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจในการตัดสิน					
23	ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน					
24	ผู้บริหารจะยืนกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น					
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)						
25	ผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะแต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้					
26	ผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน					
27	ผู้บริหารตัดความรำคาญเวลาโต้แย้งกับคณะครูโดยการนิ่งเฉย					
28	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง					
29	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิด					
30	ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
31	ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้เปิดการอภิปรายเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
32	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและพยายามเก็บความขัดแย้งไว้กับตนเอง					
5. แบบการประนีประนอม (Compromising)						
33	ผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์					
34	ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา					
35	ผู้บริหารเจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทาง					
36	ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง					

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
37	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันกับคณะครูเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสันติวิธี					
38	ผู้บริหารพยายามใช้บุคคลที่สามมาร่วมแก้ปัญหาที่ยุ่งยากกับคณะครู เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆในการแก้ปัญหา					
39	ผู้บริหารโน้มน้าวและจูงใจเพื่อให้เกิดการประนีประนอม					
40	ผู้บริหารใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง					

ขอขอบคุณท่าน ที่ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ

ตอนที่ 2

แบบสอบถามผู้วิจัยประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2

<u>คำชี้แจง</u>

กรุณาอ่านแบบสอบถามแล้วตอบคำถามให้ตรงกับพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริงมากที่สุด

1.ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2

สภาพปัญหา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู	ขนาดของสถานศึกษา	ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา	
					เพศ	ประสบการณ์การบริหาร
1	บ้านรานอ	344	25	ใหญ่	ชาย	1-10
2	บ้านทำนบ	170	13	เล็ก	ชาย	1-10
3	บ้านตาเนาะปูเต๊ะ	506	36	ใหญ่	ชาย	1-10
4	บ้านตาเน๊าะปูเต๊ะใน	201	14	กลาง	หญิง	1-10
5	นิคมฯภาคใต้ 2	189	21	เล็ก	หญิง	11-20
6	นิคมฯภาคใต้ 3	34	7	เล็ก	หญิง	1-10
7	นิคมฯภาคใต้ 13	50	6	เล็ก	หญิง	11-20
8	บ้านตะบิงติงงี	460	34	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
9	บ้านกือลอง	185	13	เล็ก	ชาย	1-10
10	บ้านทรายแก้ว	369	19	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
11	นิคมฯภาคใต้ 1	159	10	เล็ก	หญิง	11-20
12	นิคมฯภาคใต้ 5	155	12	เล็ก	หญิง	1-10
13	นิคมฯภาคใต้ 6	92	10	เล็ก	หญิง	11-20
14	นิคมฯภาคใต้ 10	80	11	เล็ก	หญิง	1-10
15	นิคมฯภาคใต้ 11	120	12	เล็ก	หญิง	1-10
16	บ้านตะบิงติงงีสามัคคี	113	9	เล็ก	ชาย	11-20
17	บ้านคีรีลาดพัฒนา	73	9	เล็ก	หญิง	1-10
18	บันนังสตาอินทรฉัตร	959	38	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
19	บ้านป่าหวัง	216	14	กลาง	หญิง	11-20
20	บ้านวังหิน	82	9	เล็ก	หญิง	11-20
21	บ้านเตาปูน	489	28	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
22	บ้านบันนังกูแว	204	16	กลาง	ชาย	11-20
23	บ้านเจาะปันตัง	268	16	กลาง	หญิง	11-20
24	บ้านกาโสด	292	17	กลาง	ชาย	1-10
25	บ้านธารทิพย์	419	26	ใหญ่	ชาย	11-20
26	เขื่อนบางลาง	607	32	ใหญ่	ชาย	11-20
27	บ้านตังกาเด็ง	280	21	กลาง	ชาย	11-20

แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู	ขนาดของสถานศึกษา	ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา	
					เพศ	ประสบการณ์การบริหาร
28	บ้านบางลาง	340	25	ใหญ่	ชาย	11-20
29	บ้านสันติ	205	14	กลาง	ชาย	11-20
30	นิคมฯภาคใต้ 9	82	7	เล็ก	ชาย	11-20
31	บ้านฉลองชัย	101	11	เล็ก	ชาย	1-10
32	บ้านบาเจาะ	515	30	ใหญ่	ชาย	1-10
33	บ้านสาคู	155	13	เล็ก	ชาย	11-20
34	บันนังสตาวิทยา	120	24	เล็ก	ชาย	1-10
35	นิคมพัฒนวิทย์	103	15	เล็ก	ชาย	1-10
36	บ้านบาโงยซิแน	440	29	ใหญ่	ชาย	11-20
37	บ้านซีเยาะ	490	24	ใหญ่	ชาย	11-20
38	บ้านวังสำราญ	221	15	กลาง	ชาย	11-20
39	บ้านเตรียมปัญญา	83	8	เล็ก	ชาย	1-10
40	บ้านละแอ	200	16	กลาง	ชาย	1-10
41	ราษฎร์อุทิศ(ปูแล)	229	19	กลาง	ชาย	21 ปีขึ้นไป
42	บ้านตันหยง	460	30	ใหญ่	ชาย	1-10
43	บ้านลีตอ	215	12	กลาง	ชาย	11-20
44	บ้านเกล็ดแก้ว	370	19	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
45	บ้านเตียง	80	6	เล็ก	ชาย	1-10
46	บ้านปาแดรู	408	26	ใหญ่	ชาย	11-20
47	บ้านเจาะตาแม	325	14	ใหญ่	ชาย	11-20
48	บ้านบูเก๊ะฆลูโฆ	230	17	กลาง	ชาย	11-20
49	บ้านกาตอง	400	37	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
50	บ้านตาชี	113	11	เล็ก	ชาย	11-20
51	บ้านปะแต	320	18	ใหญ่	ชาย	11-20
52	บ้านบายอ	287	17	กลาง	หญิง	1-10
53	บ้านลือเน็ง	236	11	กลาง	ชาย	11-20
54	บ้านบาจุ	204	16	กลาง	ชาย	11-20

แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู	ขนาดของสถานศึกษา	ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา	
					เพศ	ประสบการณ์การบริหาร
55	ท่าละมัย	338	21	ใหญ่	ชาย	11-20
56	สามัคคี	207	13	กลาง	ชาย	21 ปีขึ้นไป
57	บ้านหลักเขต	311	28	ใหญ่	ชาย	1-10
58	บ้านลากอ	565	38	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
59	บ้านรัตนา	195	15	เล็ก	ชาย	21 ปีขึ้นไป
60	บ้านยะหา	807	42	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
61	บ้านพงกูแว	315	19	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
62	อาสินศึกษา	289	16	กลาง	หญิง	21 ปีขึ้นไป
63	ยะหาศิรยานุกูล	209	23	กลาง	ชาย	1-10
64	บ้านบันนังดามา	458	20	ใหญ่	ชาย	11-20
65	บ้านลาแล	552	34	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
66	บ้านยือนัง	441	25	ใหญ่	หญิง	1-10
67	บ้านบาละ	986	39	ใหญ่	ชาย	11-20
68	บ้านคชศิลา	109	13	เล็ก	ชาย	1-10
69	บ้านนิบง	383	26	ใหญ่	ชาย	21 ปีขึ้นไป
70	บ้านลูโบ๊ะปันยัง	633	41	ใหญ่	ชาย	11-20
71	บ้านคลองน้ำใส	471	22	ใหญ่	ชาย	11-20
72	กาบังพิทยาคม	135	14	เล็ก	ชาย	1-10

ภาคผนวก ค

หนังสือประสานงาน

ที่ ศธ 0522.16 (11)/ 15-1

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

16 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางพรทิพย์ เกาว์สุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชาณิตา สามะเด็ง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบแนวทางต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2503-2870
โทรสาร. 0-2503-3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ (3)

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๘ พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายคนุมัติ มะรือเซะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชาญิตา สามะเด็ง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากคณาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2503-2870
โทรสาร. 0-2503-3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (น)/ 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

30 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไพบูลย์ คำสมุทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางชาณิดา สายะเต็ง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 2 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2503-2870
โทรสาร. 0-2503-3566-7

ที่ศธ 0522.16 (บ)/ 203

สาขาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

6 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ด้วยนางชาณีตา สามะเด็ง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร.02-503-2870
โทรสาร 02-503-3566-7

ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ ๒๐๕

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๖ มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ด้วยนางชาณีตา สามะเด็ง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการศึกษาพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของบุคลากรครู ทั้งนี้ จะมิให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในการบริหารสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวันเวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2503-2870
โทรสาร. 0-2503-3566-7

ภาคผนวก ง

ค่าสถิติต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัย

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
EXP	155.7950	599.2835	.4496	.9369
SIZE	155.2950	611.6990	.3604	.9375
A1	153.6950	599.9411	.4290	.9370
A2	154.2283	615.5317	.1833	.9382
A3	154.1950	610.4704	.3678	.9375
A	153.4950	626.1356	-.1444	.9401
A5	153.7950	610.3939	.2746	.9379
A6	154.0283	593.6641	.5185	.9364
A7	153.8283	612.7448	.2183	.9381
A8	154.0617	600.0644	.4531	.9369
B1	154.4283	586.0751	.5287	.9364
B2	153.8617	604.0762	.4846	.9369
B3	153.9950	594.8235	.5876	.9361
B4	154.0617	578.6024	.7479	.9346
B5	154.3283	570.8741	.7762	.9341
B6	154.1283	594.6858	.6222	.9359
B7	154.7283	584.8299	.7431	.9349
B8	153.9617	603.6703	.4301	.9370
C1	154.7950	597.2732	.4011	.9373

C2	154.4617	615.8306	.0852	.9393
C3	155.1617	599.5034	.3275	.9380
C4	155.2617	593.6251	.3633	.9381
C5	154.6617	621.7568	-.0368	.9411
C6	154.9283	623.7113	-.0716	.9406
C7	154.0283	610.2813	.2241	.9383
C8	154.9950	613.6166	.0891	.9402
D1	154.6283	600.4634	.4056	.9372
D2	154.7283	593.3817	.5587	.9362
D3	154.7283	598.8955	.4412	.9369
D4	154.5283	596.7003	.4879	.9366
D5	155.2617	594.3527	.5220	.9364
D6	155.4950	600.9908	.3789	.9374
D7	155.3283	610.8844	.2000	.9385
D8	155.0617	600.8196	.4005	.9372
E1	154.6283	579.1427	.6484	.9353
E2	154.5283	574.8348	.6924	.9349
E3	154.4950	572.7459	.7384	.9345
E4	154.2283	564.7248	.8447	.9334
E5	154.2950	567.8439	.8646	.9334
E6	154.5950	576.0056	.7467	.9345
E7	154.2950	567.5266	.8320	.9336

_

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
E8	154.5617	573.0420	.7940	.9341
A	153.9158	608.2458	.4851	.9371
B	154.1867	589.2748	.8261	.9349
C	154.7867	608.9769	.2357	.9383
D	154.9700	599.1011	.6130	.9362
E	154.4533	571.6874	.8593	.9336
TOTAL	154.4625	595.0034	.9988	.9352

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 48

Alpha = .9380

รวมทุกแบบพฤติกรรม

Statistics

		A	B	C	D	E	TOTAL
N	Valid	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.7208	3.3171	2.7761	2.8310	3.5065	3.1963
Std. Deviation		.59506	.66298	.61119	.55329	.72474	.43273
Sum		1067.88	952.00	796.75	812.50	1006.38	917.33

การผสมผสาน

Statistics

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A
N	Valid	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.7108	3.5749	3.3624	4.3937	3.6690	3.6341	3.7979	3.6237	3.7208
Std. Deviation		1.09512	.81107	.86565	.72060	.85189	1.03536	.84099	.97765	.59506
Sum		1065.00	1026.00	965.00	1261.00	1053.00	1043.00	1090.00	1040.00	1067.88

ยอมตาม

Statistics

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B
N	Valid	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3415	3.6585	3.4042	3.3902	3.4042	3.2439	3.1742	2.9199	3.3171
Std. Deviation		1.19518	.76765	.94446	1.22373	1.73922	.93294	1.02297	1.15443	.66298
Sum		959.00	1050.00	977.00	973.00	977.00	931.00	911.00	838.00	952.00

เอาชนะ

Statistics

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C
N	Valid	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.5505	2.0244	2.6237	2.8153	2.9233	2.9477	3.3484	2.9756	2.7761
Std. Deviation		1.01564	.57582	.91483	.99862	.91283	.96479	.89512	.98384	.61119
Sum		732.00	581.00	753.00	808.00	839.00	846.00	961.00	854.00	796.75

หลีกเลี่ยง

Statistics

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D
N	Valid	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.0383	3.2857	3.0662	2.9477	2.4634	2.3659	2.5610	2.9199	2.8310
Std. Deviation		1.00450	1.00796	1.03394	1.02455	.89943	.76776	.84183	1.04974	.55329
Sum		872.00	943.00	880.00	846.00	707.00	679.00	735.00	838.00	812.50

ประนีประนอม

Statistics

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E
N	Valid	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.2997	3.7631	4.6725	3.7944	3.1672	3.1916	3.2927	2.8711	3.5065
Std. Deviation		1.10976	.87284	.50595	.79084	1.09668	1.11953	1.07972	.83672	.72474
Sum		947.00	1080.00	1341.00	1089.00	909.00	916.00	945.00	824.00	1006.38

Group Statistics

	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A	ชาย	246	3.7033	.58823	.03750
	หญิง	41	3.8262	.63176	.09866
B	ชาย	246	3.2734	.63373	.04041
	หญิง	41	3.5793	.77498	.12103
C	ชาย	246	2.7576	.59398	.03787
	หญิง	41	2.8872	.70368	.10990
D	ชาย	246	2.7891	.54731	.03490
	หญิง	41	3.0823	.52783	.08243
E	ชาย	246	3.4593	.72254	.04607
	หญิง	41	3.7896	.67975	.10616
TOTAL	ชาย	246	3.1587	.42050	.02681
	หญิง	41	3.4213	.44189	.06901

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
A	Equal variances assumed	.267	.606	-1.226	285	.221	-.1230	.10029	-.32037	.07444
	Equal variances not assumed			-1.165	52.216	.249	-.1230	.10555	-.33475	.08882
B	Equal variances assumed	4.967	.027	-2.767	285	.006	-.3059	.11056	-.52351	-.08828
	Equal variances not assumed			-2.397	49.313	.020	-.3059	.12760	-.56227	-.04952

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C	Equal variances assumed	2.695	.102	-1.258	285	.209	-.1296	.10299	-.33230	.07315
	Equal variances not assumed			-1.115	49.949	.270	-.1296	.11624	-.36305	.10390
D	Equal variances assumed	.100	.753	-3.191	285	.002	-.2932	.09187	-.47402	-.11236
	Equal variances not assumed			-3.275	55.330	.002	-.2932	.08951	-.47256	-.11382
E	Equal variances assumed	.298	.586	-2.732	285	.007	-.3303	.12090	-.56825	-.09232
	Equal variances not assumed			-2.854	56.158	.006	-.3303	.11572	-.56209	-.09848
TOTAL	Equal variances assumed	.080	.778	-3.675	285	.000	-.2626	.07145	-.40324	-.12196
	Equal variances not assumed			-3.547	52.789	.001	-.2626	.07404	-.41111	-.11409

Descriptives

			N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between-Component Variance
							Lower Bound	Upper Bound			
A	1-10ปี		90	3.7792	.59729	.06296	3.6541	3.9043	2.00	4.88	
	11-20ปี		117	3.7254	.60601	.05603	3.6145	3.8364	2.00	5.00	
	มากกว่า 21 ปี		80	3.6484	.57578	.06437	3.5203	3.7766	2.25	4.88	
	Total		287	3.7208	.59506	.03513	3.6517	3.7900	2.00	5.00	
	Model	Fixed Effects			.59500	.03512	3.6517	3.7900			
		Random Effects				.03563	3.5675	3.8741			.00011
B	1-10ปี		90	3.4014	.70921	.07476	3.2528	3.5499	2.13	4.75	
	11-20ปี		117	3.3034	.66698	.06166	3.1813	3.4255	2.13	5.25	
	มากกว่า 21 ปี		80	3.2422	.59778	.06683	3.1092	3.3752	1.88	4.75	
	Total		287	3.3171	.66298	.03913	3.2400	3.3941	1.88	5.25	
	Model	Fixed Effects			.66236	.03910	3.2401	3.3940			
		Random Effects				.04417	3.1270	3.5071			.00123
C	1-10ปี		90	2.7056	.62691	.06608	2.5743	2.8369	1.50	4.13	
	11-20ปี		117	2.8387	.60419	.05586	2.7280	2.9493	1.63	4.00	
	มากกว่า 21 ปี		80	2.7641	.60162	.06726	2.6302	2.8979	1.63	4.13	
	Total		287	2.7761	.61119	.03608	2.7051	2.8471	1.50	4.13	
	Model	Fixed Effects			.61070	.03605	2.7052	2.8471			
		Random Effects				.04013	2.6034	2.9488			.00091
D	1-10ปี		90	2.7833	.52827	.05568	2.6727	2.8940	1.88	4.50	
	11-20ปี		117	2.8547	.58353	.05395	2.7479	2.9616	1.50	4.50	
	มากกว่า 21 ปี		80	2.8500	.53862	.06022	2.7301	2.9699	1.88	4.25	
	Total		287	2.8310	.55329	.03266	2.7667	2.8953	1.50	4.50	
	Model	Fixed Effects			.55429	.03272	2.7666	2.8954			
		Random Effects				.03272[a]	2.6902[a]	2.9718[a]			-.00167
E	1-10ปี		90	3.4361	.69968	.07375	3.2896	3.5827	2.38	5.00	
	11-20ปี		117	3.4466	.73169	.06765	3.3126	3.5806	2.38	4.88	
	มากกว่า 21 ปี		80	3.6734	.72438	.08099	3.5122	3.8346	2.63	5.00	
	Total		287	3.5065	.72474	.04278	3.4223	3.5907	2.38	5.00	
	Model	Fixed Effects			.71976	.04249	3.4229	3.5902			
		Random Effects				.07442	3.1863	3.8267			.01091

a. Warning: Between-component variance is negative. It was replaced by 0.0 in computing this random effects measure.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A	Between Groups	.728	2	.364	1.028	.359
	Within Groups	100.543	284	.354		
	Total	101.271	286			
B	Between Groups	1.110	2	.555	1.265	.284
	Within Groups	124.599	284	.439		
	Total	125.709	286			
C	Between Groups	.918	2	.459	1.230	.294
	Within Groups	105.918	284	.373		
	Total	106.835	286			
D	Between Groups	.299	2	.150	.487	.615
	Within Groups	87.255	284	.307		
	Total	87.554	286			
E	Between Groups	3.095	2	1.548	2.988	.052
	Within Groups	147.127	284	.518		
	Total	150.222	286			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) ประสบการณ์	(J) ประสบการณ์	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
A	1-10 ปี	11-20 ปี	.0537	.08342	.813	-.1515	.2590
		มากกว่า 21 ปี	.1307	.09143	.361	-.0942	.3557
	11-20 ปี	1-10 ปี	-.0537	.08342	.813	-.2590	.1515
		มากกว่า 21 ปี	.0770	.08632	.672	-.1354	.2894
	มากกว่า 21 ปี	1-10 ปี	-.1307	.09143	.361	-.3557	.0942
		11-20 ปี	-.0770	.08632	.672	-.2894	.1354
B	1-10 ปี	11-20 ปี	.0980	.09287	.574	-.1306	.3265
		มากกว่า 21 ปี	.1592	.10178	.296	-.0912	.4096
	11-20 ปี	1-10 ปี	-.0980	.09287	.574	-.3265	.1306
		มากกว่า 21 ปี	.0612	.09609	.816	-.1752	.2977
	มากกว่า 21 ปี	1-10 ปี	-.1592	.10178	.296	-.4096	.0912
		11-20 ปี	-.0612	.09609	.816	-.2977	.1752
C	1-10 ปี	11-20 ปี	-.1331	.08562	.300	-.3438	.0776
		มากกว่า 21 ปี	-.0585	.09384	.823	-.2894	.1724
	11-20 ปี	1-10 ปี	.1331	.08562	.300	-.0776	.3438
		มากกว่า 21 ปี	.0746	.08860	.702	-.1434	.2926
	มากกว่า 21 ปี	1-10 ปี	.0585	.09384	.823	-.1724	.2894
		11-20 ปี	-.0746	.08860	.702	-.2926	.1434
D	1-10 ปี	11-20 ปี	-.0714	.07772	.656	-.2626	.1199
		มากกว่า 21 ปี	-.0667	.08517	.736	-.2762	.1429
	11-20 ปี	1-10 ปี	.0714	.07772	.656	-.1199	.2626
		มากกว่า 21 ปี	.0047	.08041	.998	-.1932	.2026
	มากกว่า 21 ปี	1-10 ปี	.0667	.08517	.736	-.1429	.2762
		11-20 ปี	-.0047	.08041	.998	-.2026	.1932
E	1-10 ปี	11-20 ปี	-.0105	.10092	.995	-.2588	.2379
		มากกว่า 21 ปี	-.2373	.11060	.102	-.5095	.0348
	11-20 ปี	1-10 ปี	.0105	.10092	.995	-.2379	.2588
		มากกว่า 21 ปี	-.2269	.10442	.096	-.4838	.0301
	มากกว่า 21 ปี	1-10 ปี	.2373	.11060	.102	-.0348	.5095
		11-20 ปี	.2269	.10442	.096	-.0301	.4838

Descriptives

			N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	Between-Component Variance
							Lower Bound	Upper Bound			
A	ขนาดเล็ก		57	3.8443	.55465	.07346	3.6971	3.9915	2.50	4.88	
	ขนาดกลาง		62	3.6875	.62017	.07876	3.5300	3.8450	2.00	5.00	
	ขนาดใหญ่		168	3.6912	.59689	.04605	3.6003	3.7821	2.00	4.88	
	Total		287	3.7208	.59506	.03513	3.6517	3.7900	2.00	5.00	
	Model	Fixed Effects			.59394	.03506	3.6518	3.7898			
		Random Effects				.04714	3.5180	3.9236			.00232
B	ขนาดเล็ก		57	3.4759	.73854	.09782	3.2799	3.6718	2.13	5.00	
	ขนาดกลาง		62	3.2278	.60205	.07646	3.0749	3.3807	2.13	4.75	
	ขนาดใหญ่		168	3.2961	.65226	.05032	3.1968	3.3955	1.88	5.25	
	Total		287	3.3171	.66298	.03913	3.2400	3.3941	1.88	5.25	
	Model	Fixed Effects			.65998	.03896	3.2404	3.3938			
		Random Effects				.06696	3.0290	3.6052			.00692
C	ขนาดเล็ก		57	2.8180	.64177	.08500	2.6477	2.9883	1.63	4.13	
	ขนาดกลาง		62	2.9133	.60250	.07652	2.7603	3.0663	1.50	4.00	
	ขนาดใหญ่		168	2.7113	.59767	.04611	2.6203	2.8023	1.63	4.13	
	Total		287	2.7761	.61119	.03608	2.7051	2.8471	1.50	4.13	
	Model	Fixed Effects			.60765	.03587	2.7055	2.8467			
		Random Effects				.06718	2.4871	3.0652			.00753
D	ขนาดเล็ก		57	2.8772	.57111	.07565	2.7257	3.0287	1.88	4.25	
	ขนาดกลาง		62	2.8548	.53379	.06779	2.7193	2.9904	1.88	4.50	
	ขนาดใหญ่		168	2.8065	.55613	.04291	2.7218	2.8913	1.50	4.50	
	Total		287	2.8310	.55329	.03266	2.7667	2.8953	1.50	4.50	
	Model	Fixed Effects			.55442	.03273	2.7666	2.8954			
		Random Effects				.03273[a]	2.6902[a]	2.9718[a]			-.00218
E	ขนาดเล็ก		57	3.5768	.70582	.09349	3.3895	3.7640	2.38	4.88	
	ขนาดกลาง		62	3.3548	.67871	.08620	3.1825	3.5272	2.38	5.00	
	ขนาดใหญ่		168	3.5387	.74360	.05737	3.4254	3.6520	2.38	5.00	
	Total		287	3.5065	.72474	.04278	3.4223	3.5907	2.38	5.00	
	Model	Fixed Effects			.72272	.04266	3.4226	3.5905			
		Random Effects				.06331	3.2341	3.7789			.00510

a. Warning: Between-component variance is negative. It was replaced by 0.0 in computing this random effects measure.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A	Between Groups	1.085	2	.543	1.538	.217
	Within Groups	100.186	284	.353		
	Total	101.271	286			
B	Between Groups	2.005	2	1.003	2.302	.102
	Within Groups	123.704	284	.436		
	Total	125.709	286			
C	Between Groups	1.972	2	.986	2.671	.071
	Within Groups	104.863	284	.369		
	Total	106.835	286			
D	Between Groups	.257	2	.129	.419	.658
	Within Groups	87.297	284	.307		
	Total	87.554	286			
E	Between Groups	1.881	2	.941	1.801	.167
	Within Groups	148.341	284	.522		
	Total	150.222	286			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) ขนาด	(J) ขนาด	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
A	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.1568	.10899	.357	-.1114	.4250
		ขนาดใหญ่	.1531	.09104	.245	-.0710	.3771
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.1568	.10899	.357	-.4250	.1114
		ขนาดใหญ่	-.0037	.08826	.999	-.2209	.2135
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.1531	.09104	.245	-.3771	.0710
		ขนาดกลาง	.0037	.08826	.999	-.2135	.2209
B	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.2481	.12111	.125	-.0500	.5461
		ขนาดใหญ่	.1797	.10117	.208	-.0692	.4287
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.2481	.12111	.125	-.5461	.0500
		ขนาดใหญ่	-.0683	.09807	.785	-.3096	.1730
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.1797	.10117	.208	-.4287	.0692
		ขนาดกลาง	.0683	.09807	.785	-.1730	.3096
C	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	-.0953	.11150	.694	-.3697	.1791
		ขนาดใหญ่	.1067	.09314	.520	-.1225	.3359
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	.0953	.11150	.694	-.1791	.3697
		ขนาดใหญ่	.2020	.09030	.084	-.0202	.4242
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.1067	.09314	.520	-.3359	.1225
		ขนาดกลาง	-.2020	.09030	.084	-.4242	.0202
D	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.0224	.10174	.976	-.2280	.2727
		ขนาดใหญ่	.0706	.08498	.708	-.1385	.2798
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.0224	.10174	.976	-.2727	.2280
		ขนาดใหญ่	.0483	.08239	.842	-.1544	.2510
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.0706	.08498	.708	-.2798	.1385
		ขนาดกลาง	-.0483	.08239	.842	-.2510	.1544
E	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.2219	.13262	.248	-.1044	.5483
		ขนาดใหญ่	.0381	.11078	.943	-.2345	.3107
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.2219	.13262	.248	-.5483	.1044
		ขนาดใหญ่	-.1839	.10740	.233	-.4481	.0804
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.0381	.11078	.943	-.3107	.2345
		ขนาดกลาง	.1839	.10740	.233	-.0804	.4481

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางซาณีตา สามะเด็ง
วัน เดือน ปีเกิด	22 กุมภาพันธ์ 2518
สถานที่เกิด	อำเภอยะหา จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	ค.บ. ครุศาสตร์บัณฑิต (การศึกษาปฐมวัย) สถาบันราชภัฏยะลา พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอาสินศึกษา ตำบลยะหา อำเภอยะหา จังหวัดยะลา
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะชำนาญการ