

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรม
การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด


นางสาวสุพิน จันทร์ธิมาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2558

The Relationship between Ethical Leadership Behaviors and Conflict
Management Behaviors of School Administrators under
Trat Primary Education Service Area Offices

Miss Supin Chantiman



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration
School of Educational Studies
Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรม
การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตราด

ชื่อและนามสกุล นางสาวสุพิน จันทริธิมาน

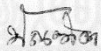
แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2559

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



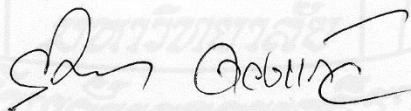
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์)



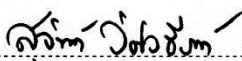
กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิทวธีรานนท์)



ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตราด

ผู้วิจัย นางสาวสุพิน จันทร์ธิมาน **รหัสนักศึกษา** 2562301776

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ

(2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (2) ศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 295 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า (1) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (2) พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม แบบประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แบบเอาชนะ อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ พฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหาร ประถมศึกษา

Thesis title: The Relationship between Ethical Leadership Behaviors and Conflict Management Behaviors of School Administrators under Trat Primary Education Service Area Offices

Researcher: Miss Supin Chantiman; **ID:** 2562301776;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Thesis advisors: (1); Dr. Koolchalee Chongcharoen, Assistant Professor;
(2) Dr. Ratana Daungkaew, Assistant Professor; **Academic year:** 2015

Abstract

The purposes of this study were (1) to study ethical leadership behaviors of school administrators under Trat Primary Education Service Area Offices; (2) to study conflict management behaviors of school administrators under Trat Primary Education Service Area Offices; and (3) to study the relationship between ethical leadership behaviors and conflict management behaviors of school administrators under Trat Primary Education Service Area Offices.

The research sample consisted of 295 teachers under Trat Primary Education Service Area Offices. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table; after that, the research sample was obtained with multi-stage sampling. The employed research instrument was a rating scale questionnaire on ethical leadership behaviors and conflict management behaviors of school administrators. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

Research findings revealed that (1) ethical leadership behaviors of school administrators under Trat Primary Education Service Area Offices were rated at the high level; (2) conflict management behaviors of school administrators under Trat Primary Education Service Area Offices were rated at the high level; and (3) regarding the relationship between ethical leadership behaviors and conflict management behaviors of school administrators under Trat Primary Education Service Area Offices, it was found that ethical leadership behaviors of school administrators had high correlation with their mixed-method conflict management behavior; furthermore, their ethical leadership behaviors had moderate correlations with their obliging and compromising conflict management behaviors, and had low correlations with their avoiding and dominating conflict management behaviors; also, all correlations were significant at the .01 level of statistical significance.

Keywords: Ethical leadership behavior, Conflict management behavior, School administrator, Primary education

กิตติกรรมประกาศ

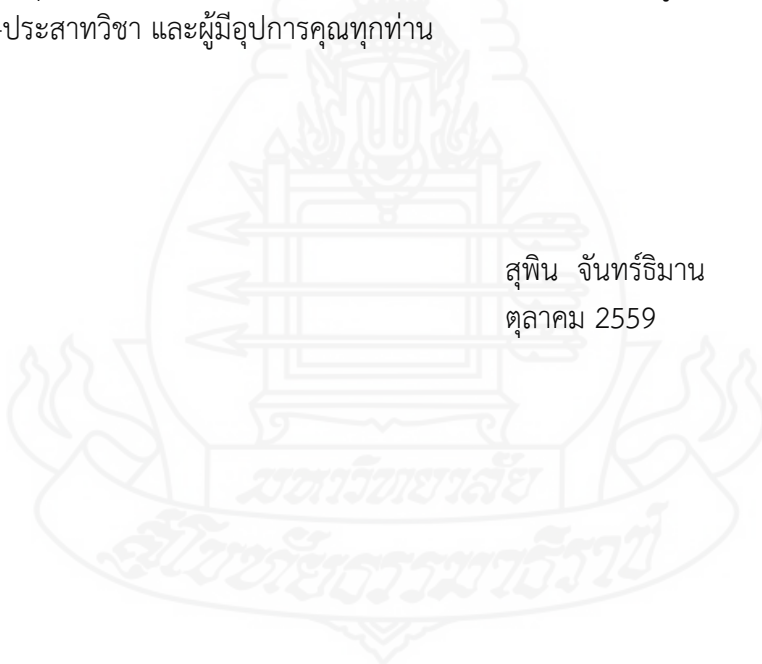
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และ ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย และขอขอบคุณ ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกแห่งที่เสียสละเวลา ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทรราชที่อนุญาตให้ทดลองเครื่องมือและให้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทรราช ตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณคณาจารย์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่อบรมสั่งสอน ให้ความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่ง

คุณค่าและประโยชน์อันเนื่องมาจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ บิดา มารดา ผู้ประสิทธิ์-ประสาทวิชา และผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

สุพิน จันทร์ธิมาน

ตุลาคม 2559

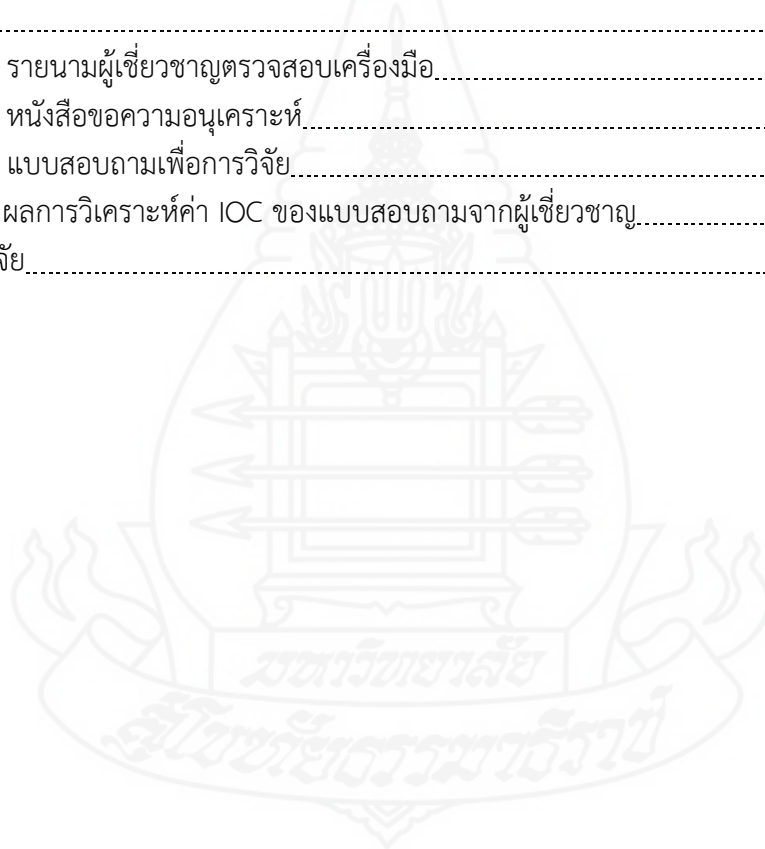


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	40
บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	87
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.....	91
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.....	97

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.....	103
บทที่ 5 สรุปรายวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปรายวิจัย.....	105
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	114
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	125
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	126
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	128
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	132
ง ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ.....	140
ประวัติผู้วิจัย.....	146



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม..... 36
ตารางที่ 2.2	จำนวนและร้อยละของนักเรียน/นักศึกษาในระบบโรงเรียนต่อประชากรในวัยเรียน ปีการศึกษา 2557 จำแนกตามระดับการศึกษา/ชั้น..... 69
ตารางที่ 2.3	อัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1) ปีการศึกษา 2557..... 70
ตารางที่ 2.4	ภาพรวมอัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.4) สายสามัญ/ สายอาชีพ ปีการศึกษา 2557..... 70
ตารางที่ 2.5	ภาพรวมอัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.4) สายสามัญ/ สายอาชีพ ปีการศึกษา 2557..... 71
ตารางที่ 2.6	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557..... 72
ตารางที่ 2.7	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557..... 72
ตารางที่ 2.8	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557..... 73
ตารางที่ 2.9	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับชั้นประถม ปีการศึกษา 2557..... 74
ตารางที่ 2.10	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2557..... 74
ตารางที่ 2.11	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ปีการศึกษา 2557..... 75
ตารางที่ 2.12	ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน สมศ. รอบ 3 แยกตามระดับการจัด การศึกษา ปีการศึกษา 2557..... 75
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ..... 85
ตารางที่ 4.1	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 89
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยภาพรวม..... 91
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความยุติธรรม..... 92
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความไว้วางใจ..... 93

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความซื่อสัตย์.....	94
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเอื้ออาทร.....	95
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเคารพ.....	96
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดย ภาพรวม.....	97
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบผสมผสาน.....	98
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบยอมตาม.....	99
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบเอาชนะ.....	100
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบหลีกเลี่ยง.....	101
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบประนีประนอม.....	102
ตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด.....	104

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 กระบวนการเกิดความขัดแย้งของ Thomas, 1976.....	44
ภาพที่ 2.2 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ Afzalur M. Rahim, 2010.....	58
ภาพที่ 2.3 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Everard and Morris, 1990.....	59
ภาพที่ 2.4 ความขัดแย้งในสถานศึกษาของ Hoy and Miskel, 1987.....	64
ภาพที่ 2.5 แสดงร้อยละของนักเรียนต่อประชากรในวัยเรียน.....	70
ภาพที่ 2.6 แสดงการเปรียบเทียบนักเรียน/นักศึกษาในสถานศึกษารัฐบาลและเอกชน ปีการศึกษา 2557 จำแนกตามระดับ.....	71



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อคนและสังคมไทยหลายประการ อาทิ สังคมไทยเผชิญวิกฤตความเสื่อมถอยด้านคุณธรรม จริยธรรม มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย และมีแนวโน้มเป็นสังคมปัจเจกมากขึ้น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การแพร่ระบาดของยาเสพติด และการเพิ่มขึ้นของการพนันเป็นปัญหาสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน คนไทยได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัย แต่ยังมีปัญหาด้านสติปัญญา คุณภาพการศึกษาและมีพฤติกรรมเสี่ยงทางสุขภาพ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสื่อมถอยทางคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมไทย ส่งผลให้สถาบันทางสังคมมีแนวโน้มอ่อนแอ คนในสังคมขาดความไว้วางใจและขาดการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการการพิเศษและสรรหากรรมการบริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับปริญญาตรี, 2554) จนกลายเป็นปัญหาสังคมตามมา ส่งผลกระทบต่อเด็กและเยาวชนซึ่งจะเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศในอนาคต

จากรายงานของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) กล่าวถึงเด็กและเยาวชนในปัจจุบัน มีพฤติกรรมเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาสังคมมากมาย เช่น ติดการพนัน ติดเกม การมั่วสุมในหอพัก การไม่ชอบไปโรงเรียน หนีเรียน ทะเลาะ ชกต่อย หมกมุ่นกับสื่อที่ไม่สร้างสรรค์ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยเสี่ยงจากสภาพครอบครัว อันเนื่องมาจากการเลี้ยงดูด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสม ส่งเสริมให้แสดงออกในทางที่ไม่ถูกต้อง 2) ปัจจัยเสี่ยงจากโรงเรียน โรงเรียนจำนวนไม่น้อยยังขาดความพร้อมที่จะทำให้เด็กและเยาวชนเป็นคนที่สมบูรณ์ตามความมุ่งหวังของสังคม 3) ปัจจัยเสี่ยงจากชุมชนและสังคมสังคมไทยยังละเลยต่อการจัดระเบียบแบบแผนในชุมชน ชุมชนอ่อนแอขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในสังคม 4) ปัจจัยเสี่ยงจากเพื่อน การคบเพื่อนที่มีพฤติกรรมโน้มเอียงไปในทางก้าวร้าว เสี่ยงภัย มั่วสุม เบี่ยงเบน การได้รับแรงบีบบังคับกดดัน ช่มชู้ หรือการไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน 5) ปัจจัยเสี่ยงจากบุคลิกภาพหรือตัวนักเรียน เด็กและเยาวชนแต่ละคนมีภาวะด้านพัฒนาการแตกต่างกันมีบุคลิกภาพภายในและภายนอกตามสภาพความเป็นตัวตนที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น มีข้อจำกัดเกี่ยวกับพัฒนาการทางสมองและการรับรู้ ขาดความตระหนักในคุณค่าของความสำคัญของตน รวมทั้งการมีปัญหาด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งหน่วยงานทางการ

ศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2558) ที่ได้กำหนดนโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเป้าประสงค์เชิงนโยบาย คือ ระบบการบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีธรรมาภิบาล ได้รับความเชื่อมั่นความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชน บุคลากรภาครัฐมีขีดความสามารถสูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติราชการ อีกทั้งยังมีการกำหนดนโยบายในการเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง เพื่อให้ข้าราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายแผนยุทธศาสตร์ตามนโยบายสถานศึกษา 3 ด้าน (3D) ได้แก่ ด้านประชาธิปไตย (Democracy) ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความเป็นไทย (Decency) และด้านภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด (Drug-Free) ให้กับสถานศึกษา แต่การที่จะอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนที่มีคุณธรรมได้นั้น ตัวครู โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, น. 2-7)

ชุมชน หน่วยงาน องค์กรระดับต่างๆ หรือแม้แต่ประเทศชาติ จำเป็นต้องมีผู้นำที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรของตน ผู้นำมีอยู่ทุกระดับ ตั้งแต่สังคมหรือหน่วยงานขนาดเล็กไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่หรือหน่วยงานระดับชาติ ภาวะผู้นำ (leadership) ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งและมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวหากองค์กรใดที่มีผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ก็จะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายในการที่จะดำรงอยู่ในโลก ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์(globalization) ความอยู่รอดของประเทศชาติ นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่หลากหลาย และไม่สามารถที่จะแบ่งมอบหรือระบุให้ใครคนใดคนหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบ ที่ผ่านมามีเหตุการณ์หลายอย่างที่เกิดขึ้นและทำให้คนไทยได้เรียนรู้มีประสบการณ์และเกิดความตระหนักแล้วว่า “ภาวะผู้นำ (leadership) คุณธรรมและจริยธรรม (virtue and ethical)” มีความจำเป็นและมีความสำคัญมากเพียงใดต่อการบริหารและการพัฒนาชาติบ้านเมือง “วิกฤติผู้นำ” และวิกฤติคุณธรรมจริยธรรม” ก่อให้เกิด “วิกฤติศรัทธา” ที่มีต่อผู้นำกลุ่มต่างๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องพิจารณาและศึกษาทำความเข้าใจอย่างจริงจัง เพื่อให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารควรเป็นเช่นไร จึงจะนำมาซึ่งความยอมรับนับถือ เลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือของคนในหน่วยงาน องค์กรและประเทศชาติสืบไป

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารทุกระดับต้องเผชิญกับปัญหา “ความขัดแย้ง” ที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะความขัดแย้งดังกล่าวจะรุนแรงหรือมากน้อยเพียงใดก็ตาม ถือว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร ที่จะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเสียก่อน จึงจะลดความขัดแย้งของ

องค์กรเพื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งความขัดแย้งเกิดจากความไม่ลงรอยหรือความไม่เห็นพ้องกันของบุคคลที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะคิด รวมทั้งผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่อาจเกิดขึ้นได้ในบุคคลทุกคนหรือองค์กรทุกๆ องค์กร (กุลชลี จงเจริญ, 2556, น. 5-21) สำหรับความขัดแย้งในสถานศึกษานั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553, น. 725) ให้ข้อคิดเห็นว่า ความขัดแย้งมักจะเกิดจากลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคลากร หรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ 2) ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และ 3) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดทั้งประโยชน์และโทษต่อการพัฒนาสถานศึกษาได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ เข้าใจ และใช้ทักษะการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดตรารัต มีโรงเรียนอยู่ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 111 โรงเรียน 2 สาขา เมื่อจำแนกตามขนาดจำนวนนักเรียน พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 49 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 59 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 4 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1 โรงเรียน ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดตรารัต พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การกำหนดหลักสูตรทางการศึกษาของสถาบันการศึกษายังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในจังหวัด ส่งผลให้ผู้เรียนจบออกมาแล้วไม่มีตลาดแรงงานรองรับ ทั้งจังหวัดตรารัตไม่มีสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีและสูงกว่า หน่วยงานทางการศึกษาไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ขาดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดการบูรณาการการทำงานในภาพรวมของจังหวัดส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการศึกษาดตรารัต, 2558, น. 40-42) จากการสัมภาษณ์ครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดตรารัตมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหลายประเด็น อันมีสาเหตุมาจาก ความกลัว เช่น กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด เป็นต้น การใช้กำลัง หมายถึงรวมถึง กำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ด้วย กำลังทำให้ความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง เห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุญาติหรือไม่อนุญาติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น ความเป็นธรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย มอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน บุคคลนั้นก็จะมีโอกาสก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายของตน เป็นต้น ทูน หมายถึง ทรัพยากรในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการบริหาร ในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคนแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกัน เพื่อจะ

ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อที่จะช่วยให้คนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553ก, น. 7-54) ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวที่เกิดขึ้น หากไม่ได้รับการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ถูกต้อง จะก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบที่ตามมาอีกหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไข หรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาใช้ในจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น ความยุติธรรม ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความเอื้ออาทร และความเคารพ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถูกขจัดไป เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

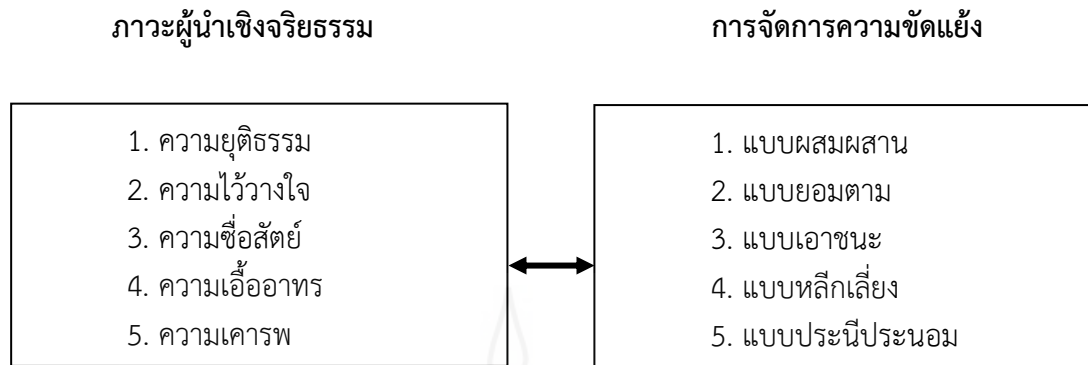
2.2 เพื่อศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยใช้กรอบเนื้อหาของ Starratt (1991), Taylor (2002), Brown & Trevino (2006), Lashway (2006), Josephson (2009), Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson (2006) และ Berghofer & Schwartz (2008)

รวมทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง โดยใช้กรอบเนื้อหาตามทฤษฎีของราฮิม (Rahim, 1985, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, น. 407-408) ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดอยู่ในระดับสูง

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตามของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดอยู่ในระดับสูง

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดอยู่ในระดับสูง

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดอยู่ในระดับสูง

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดอยู่ในระดับสูง

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.1.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยใช้กรอบเนื้อหา Starratt (1991), Taylor (2002), Brown & Trevino (2006), Lashway (2006), Josephson (2009), Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson (2006) และ Berghofer & Schwartz (2008) ซึ่งสังเคราะห์ ได้ ดังนี้ 1) ความยุติธรรม 2) ความไว้วางใจ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความเอื้ออาทร และ 5) ความเคารพ

5.1.2 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้กรอบเนื้อหาตามทฤษฎีของราฮิม (Rahim, 1985, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, น. 407-408) ซึ่งได้เสนอ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ได้ดังนี้ 1) แบบผสมผสาน 2) แบบยอมตาม 3) แบบเอาชนะ 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การประนีประนอม

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรวด ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,146 คน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสารเพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

6.1.1 ด้านความยุติธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงความสุจริต ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม ความถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิตามกฎหมาย และการปฏิบัติตามหน้าที่

6.1.2 ด้านความไว้วางใจ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยอมรับ และเชื่อมั่นต่อคำพูดและการกระทำของผู้บริหารโรงเรียน

6.1.3 ด้านความซื่อสัตย์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนอย่างตรงไปตรงมา โปร่งใส จริงใจ ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อวิชาชีพ

6.1.4 ด้านความเอื้ออาทร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเหมาะสม โดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน แสดงออกถึงความห่วงใย มีน้ำใจ เสียสละ ทั้งต่อผู้อื่นและต่อส่วนรวม

6.1.5 ด้านความเคารพ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ถึงการปฏิบัติด้วยความสุภาพ ความนอบน้อม กระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับนับถือด้วยความจริงใจ

6.2 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การแสดงออกที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้แก้ไขความไม่เห็นพ้อง ความไม่ลงรอยกัน ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน กลุ่มสอง

กลุ่มหรือมากกว่า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกัน เลือกลงที่จะไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

6.2.1 แบบผสมผสาน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงการแก้ไข ปัญหาความไม่สอดคล้องหรือความไม่เข้าใจกันภายในสถานศึกษา โดยเห็นแก่ประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ในระดับสูงเช่นเดียวกับเห็นประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรในระดับสูงเช่นกัน

6.2.2 แบบยอมตาม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิด การบาดหมางใจ

6.2.3 แบบเอาชนะ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงการมุ่งชัยชนะ ของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือแม้แต่กฎระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และชัยชนะ

6.2.4 แบบหลีกเลี่ยง หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงการไม่สนใจ ความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

6.2.5 แบบประนีประนอม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงการมุ่ง จะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจหรือได้รับผลประโยชน์บ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอม เสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

6.3 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

6.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษาตาม ประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ สถานศึกษาในจังหวัดตราด ประกอบด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอ เมือง อำเภอบ่อไร่ อำเภอเขาสมิง อำเภอคลองใหญ่ อำเภอแหลมงอบ อำเภอเกาะช้าง และอำเภอ เกาะกูด

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งผู้เรียนมีต้นแบบที่ดีใน ด้านจริยธรรม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการครองตน ครองคน และครองงาน

7.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะช่วยลดช่องว่างใน การบริหารระหว่างบุคคลและสมาชิกในองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรม
การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
 - 2.1 หลักการภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 2.3 หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม
 - 2.4 ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารสถานศึกษา
 - 2.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
 - 3.1 หลักการของความขัดแย้ง
 - 3.2 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 3.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 3.4 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 3.5 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง
 - 3.6 ความขัดแย้งในสถานศึกษา
4. บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
 - 4.1 แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
 - 4.2 การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
 - 4.3 ผลการวิเคราะห์สถานภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตราด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
 - 5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

1. แนวคิดการบริหารการสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเกิดในหน่วยปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด ดั่งเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสถานศึกษา การที่จะบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้นั้น หน้าที่และความรับผิดชอบจึงเป็นภารกิจอันสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ประเด็น คือ

1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รองรับการกระจายอำนาจ การบริหารสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, น. 4) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมทุกๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม

หวน พิณรุฬพันธ์ (2551, น. 3) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของรัฐมนตรีกะทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ ครูใหญ่ร่วมกับครูในโรงเรียน อธิการร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่างๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอนการจัดกิจกรรม การวัดผลการจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 12) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมทั้งปวงที่จำเป็นต่อการธำรงรักษาและดำเนินการภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ขององค์กร นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำตามลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของ

ผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการดำเนินการของผู้บริหารที่ใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อให้กลุ่มบุคคลหลายคนร่วมมือกันจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม โดยจัดการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นไปตามจุดหมายที่สถานศึกษากำหนดและเกิดสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

1.2 ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้นั้น หน้าที่และความรับผิดชอบตามขอบข่ายงานจึงถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าขอบข่ายและภารกิจของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 60) กล่าวว่า โรงเรียนหรือสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริหารงบประมาณ กลุ่มงานบริหารวิชาการ และกลุ่มงานบริหารงานบุคคล ซึ่งข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการศึกษาและ การกำหนดนโยบายซึ่งต้องมีข้อมูลที่มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนและทันสมัยจึงจะช่วยให้การวางแผนการบริหารจัดการและการตัดสินใจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น. 28-122) ได้กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวในการบริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การวิจัย การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เป็นต้น

2. ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำแผนงบประมาณ การอนุมัติการใช้ การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผล การเบิกจ่าย การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ เป็นต้น

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดสรร การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การลา การเลื่อนชั้น การลงโทษทางวินัยการส่งเสริมวิทยฐานะ เป็นต้น

4. ด้านบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูล การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดทำแผน การวิจัย งานเทคโนโลยี งานธุรการ งานอาคารสถานที่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องดำเนินการในภาระงาน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านงานวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านบริหารทั่วไป ซึ่งในการบริหารงานต้องมีการบริหารที่ควบคุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จึงจะทำให้งานทั้ง 4 ด้าน มีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีความเป็นเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ต้องมีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดมากน้อยขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่และประเภทของงานเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างประสิทธิภาพในการบริหารโดยยึดหลักแนวคิด ดังนี้

1. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และขจัดความซับซ้อน

2. ยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ กล่าวคือ

2.1 มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์

2.2 ปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียน เช่น ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ การทำงานเป็นกลุ่ม ความขยันหมั่นเพียร การประหยัด การใฝ่หาความรู้ การสร้างเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ เป็นต้น

2.3 ปฏิบัติงานทุกงานโดยยึดวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นจะปฏิบัติมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสำคัญของแต่ละงาน จุดมุ่งหมาย ความจำเป็น ความต้องการ ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ของสถานศึกษา ทั้งนี้มุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

2.4 ปฏิบัติงานตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ

2.4.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

2.4.2 การวางแผน

2.4.3 การดำเนินงานตามแผน ได้แก่ การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศแผนงาน

2.4.4 การประเมินผล

2.5 เน้นการบริหารโดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม เช่น การเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นต้น

2.6 ใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เช่น

2.6.1 การจัดระบบข้อมูลในสถานศึกษา

2.6.2 การใช้ภาวะผู้นำ

2.6.3 การนำการประชุม

2.6.4 มนุษยสัมพันธ์

2.6.5 การตัดสินใจ

2.6.6 กระบวนการกลุ่ม

2.6.7 เทคนิคการนิเทศการศึกษา

2.6.8 การประชาสัมพันธ์ในสถานศึกษา

2.6.9 การสร้างขวัญกำลังใจ

ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษา เป็นผู้รู้และเข้าใจ สามารถปฏิบัติตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา ตามภารกิจที่สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528, น. 5) คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

ซึ่งงานทั้ง 6 งานนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรง คือ งานวิชาการ
2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

2.1 หลักการภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

องค์กรทุกองค์กรต้องมี หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการหรือประธานกรรมการ แล้วแต่หน่วยงานของตนเองจะเรียก ซึ่งบุคคลดังกล่าว สามารถทำหน้าที่อีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำขององค์กร แล้วผู้นำในองค์กรควรมีลักษณะเป็นอย่างไร มีนักวิชาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำ ดังต่อไปนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549, น. 296) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือมีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2551, น. 23) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553, น. 4-6) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

Fiedler (1967, p. 8, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรม

Yukl (1989, p. 3-4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วย ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

จากความหมายของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ การชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนเพื่อให้ปฏิบัติตามในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้นำต้องพยายาม ชักชวน กระตุ้น ทำให้คนในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจและเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร แล้วผู้นำควรมีภาวะผู้นำในลักษณะใด โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ธวัช บุญยมณี (2550, น. 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนด

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550, น. 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โนมน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, น. 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้แนะบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2551, น. 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน ให้

บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553ช, น. 4-8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

ภานุพงศ์ ธนุสาร (2555, น. 17) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ความสามารถ ทักษะ ต่อบุคคล ด้วยอิทธิพลหรือแรงบันดาลใจ ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยใช้หลักการกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร

Bass (1985, p. 545 อ้างถึงใน สุธรรม สุบรรณาง, 2546, น. 10) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูงกว่า

Richards and Engle (1986, p. 206 อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลของบุคคลตามความสามารถต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มโดยการ กระตุ้น ชี้แนะ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

2.1.3 บทบาทของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาท หน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ ดังนี้

Krech, Crutchfield and Ballachey (1962, อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, น. 32-33) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้างๆ เป็น 2 ลักษณะคือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาด บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

2.1 บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

2.1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

2.1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

2.1.4 กระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ

2.1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2.1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

2.1.7 ช่วยประสานความคิดข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

2.1.8 ช่วยจัดปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปลงงานเป็นระยะๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ

2.1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม

2.1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2.2 บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุหลมุนวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.2.4 ช่วยทำความเข้าใจแก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมายในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เกิดความแตกแยกในกลุ่มงานได้

2.2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดี เป็นมิตร เป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกว่าได้ตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ กลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.2.6 จัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

Hick (1975, p. 307, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 14) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการชี้ขาด (Arbitrating) ในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกในกลุ่มมักมีความขัดแย้งกันอยู่เสมอในเรื่องต่างๆ ผู้นำมักจะต้องมีส่วนเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งนั้น เพื่อให้ปัญหานั้นยุติหรือไม่ลุกลามต่อไป

2. หน้าที่ในการเสนอแนะ (Suggesting) การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงานร่วมกัน คำแนะนำของผู้นำย่อมเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นใจในการก่อให้เกิดความรู้สึกแห่งความมีศักดิ์ศรีและความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการออกคำสั่ง การเสนอแนะถือว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงอำนาจของผู้นำที่จะต้องบริหารระยะยาว

3. หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Supplying Objectives) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ในหน่วยงาน แล้วชี้แจงวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความสำเร็จ ผู้นำจะต้องคำนึงเสมอว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมกับหน่วยงานและเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถดำเนินการได้

4. หน้าที่ในการเร่งเร้า (Catalyzing) ในการทำงานบางครั้งต้องมีแรงบางชนิดที่จะช่วยเสริมให้เกิดการปฏิบัติและมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ โดยผู้นำทำหน้าที่คล้ายกับสารเร่งเร้า

5. หน้าที่ในการให้ความมั่นคง (Providing Security) ในหน่วยงานใดๆก็ตาม ความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องมีความพยายามที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ การไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา

6. หน้าที่ในการเป็นตัวแทน (Representing) ปกติผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่ทั้งหลายไม่ว่าการพูด การกระทำ การแสดงออกในลักษณะต่างๆ โดยยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก

7. หน้าที่ในการให้กำลังใจ (Inspiring) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้บังคับบัญชา รู้จักให้กำลังใจ จูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ อุทิศตน โดยมุ่งหวังความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

8. หน้าที่ในการยกย่องสรรเสริญ (Praising) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำเห็นความสำคัญของตน ต้องการเห็นความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาจากใจจริงของผู้บังคับบัญชา และต้องการคำสรรเสริญเยินยอในผลงานนั้น ฉะนั้นผู้นำจึงไม่ควรที่จะละเลยการแสดงออกหรือกล่าวสรรเสริญอย่างจริงใจในผลแห่งความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

Nanus. B (1996, pp. 71-79, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 15) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ต้องสามารถนำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะต้องถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้านคือ

1. เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (direction-setter) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะช่วยชี้้นำการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ดี บุคลากรเข้าใจในการทำงานผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาทั้งต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายต้องไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนได้

2. ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์กร (Spoken Person) การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมจะช่วยให้องค์กรเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลนอกองค์กร กล่าวที่ตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

3. ผู้นำในบทบาทที่เปลี่ยนแปลง (Change agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยความมีเหตุผลและวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมด้วยและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) การให้คำแนะนำ การสอนเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว การชี้แนะจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่หลัก ได้แก่ การบริหารงาน วางแผนงานและนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม หน้าที่รอง ได้แก่ บทบาทที่เกี่ยวกับงาน และบทบาทที่เกี่ยวกับกลุ่ม

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำ (Leader behavior) เริ่มต้นประมาณสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงประมาณ ค.ศ.1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เป็นการศึกษว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติเป็นอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่ามีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (One best way) ในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยวิธีศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (Born leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคที่ 2 นี้ จึงยอมรับว่า หากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ และจากการสำรวจแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

Hoy & Miskel (1991, p. 255, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณหาบุตร, 2556, น. 17) กล่าวว่า ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็คือ สถานการณ์เป็นผู้สร้างผู้นำ ปัจจัยในสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำ ได้แก่

1. สมบัติของโครงสร้างขององค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาภายในองค์กร ความเป็นพิธีการภายในองค์กร เป็นต้น
2. บรรยากาศขององค์กร เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือ ร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่ม เป็นต้น
3. คุณลักษณะของบทบาทตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. คุณลักษณะของบทบาท เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนต่อความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

Yukl (1998, pp. 57-61) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 19 ด้านดังนี้

1. ความเน้นหนักในการปฏิบัติงาน (Performance Emphasis)
2. การมุ่งสัมพันธ์หรือความมีจิตอาทร (Consideration)
3. การเป็นแรงบันดาลใจ (Inspiration)
4. การชื่นชมและยกย่อง (Praise-Recognition)
5. การให้รางวัลตอบแทน (Structuring Reward Contingencies)
6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Participation)
7. การมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างมีอิสระ (Autonomy-Delegation)
8. การแสดงบทบาทอย่างชัดเจน (Role Clarification) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้ให้รายละเอียดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามกฎหมายระเบียบและนโยบายที่ต้องรับรู้ ตลอดจนสิ่งที่ผู้นำคาดหวังในตัวเขา

9. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ขอบเขตในการที่ผู้นำเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะสำหรับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

10. การฝึกสอนงาน (Training-Coaching) ขอบเขตในการที่ผู้นำกำหนดความต้องการของการฝึกงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาและจัดการฝึกสอนงานที่จำเป็นให้

11. การเผยแพร่ข่าวสาร (Information Dissemination) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้ข่าวสารด้านการพัฒนาที่มีผลต่องาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร

12. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ขอบเขตในการที่ผู้นำสามารถริเริ่มในการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและตัดสินใจได้รวดเร็วกับปัญหาที่ต้องแก้ทันที

13. การวางแผน (Planning) ขอบเขตในการที่ผู้นำวางแผนการทำงานที่ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

14. การประสานงาน (Coordinating) ขอบเขตในการที่ผู้นำประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถทำงานร่วมกัน โดดเน้นความสำคัญของการประสานงาน

15. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้อำนวยความสะดวกในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ เพื่อจัดปัญหาในภาพแวดล้อมในการทำงาน

16. การเป็นตัวแทน (Representation) ขอบเขตในการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ และบุคคลสำคัญในองค์กร สนับสนุนและปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงานตนเอง

17. การอำนวยความสะดวกในการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างมิตรภาพต่อกัน ทำงานร่วมกัน แบ่งปันข่าวสารความคิด ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

18. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ขอบเขตในการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยจิตใจที่สงบและช่วยขจัดความขัดแย้งความไม่เห็นพ้องต้องกัน

19. การวิพากษ์-ความมีวินัย (Criticism-Discipline) ขอบเขตในการที่ผู้นำวิพากษ์หรือสร้างวินัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานด้อยประสิทธิภาพ ไม่ปฏิบัติตามกฎ ไม่เชื่อฟังคำสั่ง เพื่อให้มีวินัย ผู้นำเรียกมาตักเตือน ตำหนิ หรือให้ออกจากงาน

โดยสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครองตำแหน่งนั้นตามบทบาทภาวะผู้นำที่แสดงหรือกำหนดโดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามโดยมีปัจจัยสำคัญคือสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจึงมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ นั่นคือ ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องมีความรู้ คล่องตัว ฉลาด มากด้วยประสบการณ์ อีกทั้งจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี ในอันที่จะต้องตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเหมาะสม ผู้นำจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์ บรรยากาศขององค์กร ความกดดันจากปัจจัยต่างๆ

ลักษณะที่ทีมงาน ลักษณะงานของกลุ่ม ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อทัศนคติที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ อำนาจ หน้าที่ของสมาชิก ทั้งนี้ต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีดั้งเดิมได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างมากมาย การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ. 1904-1940 การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม โดยยึดทฤษฎีแนวคิดของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าคนธรรมดาทั่วไป (Extra-ordinary abilities) จากการศึกษางานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย (Physical size) ทักษะทางสังคม (Social skill) และความสามารถด้านสติปัญญา (Intellectual ability) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในระยะต่อมางานวิจัยต่างๆ ได้มีการออกแบบงานวิจัยที่ดีขึ้นและมีการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการวิจัย งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ จึงเริ่มมีการค้นพบลักษณะภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ และจากการสำรวจเอกสารและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำต่อไปนี้

Stogdill (1974, p. 75, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 19) ได้รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำโดยจำแนกเป็น 6 ด้าน คือ

1. ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) การเป็นผู้มีสุขภาพ ร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีความสง่างาม
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) มีการศึกษาดีและสถานภาพทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา (Intelligence) สติปัญญาดี การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและคำพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related characteristics) มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งงานและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี

Dubrin (1998, p. 334 อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 19) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ มีองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าว คือ

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity)

2. สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy)
3. มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future)
4. มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง) (Revolutionary thinking)
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

Daft (1999, p. 334, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 19) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการ คือ

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) น่าศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual consideration) เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ
4. มีความกล้าหาญ (Courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อมูลลับ ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใช้ในการประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน
9. ยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

โดยสรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำทั่วไปและผู้นำในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของนักวิชาการและผลงานการวิจัยข้างต้น คือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร แต่ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าต้องมีประสิทธิผลเพราะต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย

2.3 หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม

2.3.1 ความหมายของจริยธรรม

คำว่าจริยธรรมมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “จริยศาสตร์” นอกจากนี้ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอีกหลายคำ บางครั้งก็มีการนำมาใช้แทนกัน ซึ่งให้ความหมายทั้งที่

เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนั้น การทำความเข้าใจความหมายและขอบข่ายของจริยธรรมกับศัพท์ที่เกี่ยวข้องในหลายมุมมอง ทำให้ทราบถึงทรรศนะมุมมองของผู้รู้ต่างๆ ที่พยายามศึกษาแนวคิดจริยธรรมในด้านที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งมีความหมายหลากหลาย ดังนี้

ระพี สาคริก (2548) จริยธรรม คือ ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ เป็นการปฏิบัติจากรากฐานที่เป็นจริงของตนเองและควรมีใจกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาด้วยความรู้สึกที่ท้าทาย

พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์ (2550: 72) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ภายใต้บริบทความมีศีลธรรม

จรรยาพร ธรณินทร์ (2552) กล่าวถึงจริยธรรมว่า “จริยธรรม” มาจาก จริย ผสมกับ ธรรมะ คือ ความประพฤติที่เป็นธรรมชาติ เกิดจากคุณธรรมในตัวเอง ก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม รวมสรุปว่า คือ ข้อควรประพฤติปฏิบัติ จริยธรรม (ethics) ความเป็นผู้มีจิตใจสะอาด บริสุทธิ์ เสียสละหรือประพฤติดีงาม

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 303) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ปฏิบัติ ศีลธรรม หรือกฎศีลธรรม

Kohlberg (1969 อ้างถึงใน Brown & Treviño, 2006) ให้การอธิบายว่า จริยธรรมเป็นความรู้สึกผิดชอบชั่วดีเป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐานพฤติกรรมในสังคม ซึ่งบุคคลจะพัฒนาขึ้นจนมีจริยธรรมของตนเอง โดยอาศัยกฎเกณฑ์จากสังคมเป็นสิ่งตัดสินว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิดปฏิบัติตนเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม

Brown (2007, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555 น. 59) ได้อธิบายว่า จริยธรรม หมายถึง ระบบของกฎเกณฑ์ใช้ในการวิเคราะห์ความประพฤติที่ผิดหรือถูกของบุคคล จริยธรรมมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากประสบการณ์ของบุคคล โดยจริยธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้ (knowledge) ความประพฤติ (conduct) และความรู้สึก (feeling)

กล่าวโดยสรุป จริยธรรม (ethics) หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติที่สร้างสรรค์ถูกต้องดีงาม เป็นความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐานพฤติกรรมในสังคม

2.3.2 หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม

หลักการ ทฤษฎี รวมทั้งหลักคำสอนทางศาสนาต่างๆ มีอยู่มากมาย ผู้บริหารควรศึกษาน้อมนำมาพิจารณาเป็นแนวทางปฏิบัติตนและการดำเนินงาน หลักคำสอนที่จะนำมาพอเป็นตัวอย่างต่อไปนี้มีทั้งจากคำสอนทางศาสนา หลักปรัชญา แนวคิดของนักปราชญ์ทั้งในอดีตกาลและแนวใหม่ ทั้งของทางตะวันตก และตะวันออก รวมทั้งของไทย ที่นำเสนอในที่นี้มีรายละเอียด ดังนี้

1. พัฒนาการทางจริยธรรมของเพียเจต์ (Piaget, 1965, อ้างถึงใน เศรษฐ์คุณหาบุตร, 2556, น. 22) แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

1.1 ชั้นก่อนจริยธรรม เป็นระดับจริยธรรมของเด็กอายุ 0-2 ปี ซึ่งยังไม่สามารถรับรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างละเอียดทำให้ความคิดในการตัดสินความถูกผิดของการกระทำ หรือความคิดในเลือกกระทำหรือไม่กระทำเป็นไปตามความต้องการทางร่างกายหรือความคิดเห็นของคนใกล้ชิด

1.2 ชั้นปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นระดับจริยธรรมของเด็ก อายุ 2-8 ปี ซึ่งสามารถเรียนรู้สิ่งแวดล้อมและบทบาทที่ควรปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ สามารถประพฤติปฏิบัติตาม

กฎระเบียบได้ ตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดควรกระทำหรือไม่ควรกระทำได้ด้วยตนเอง เริ่มรับรู้และกระทำตามความคิดเห็นและ ความรู้สึกของตนเองมากขึ้น หรือใกล้เคียงกับการกระทำตามระเบียบและกฎเกณฑ์ของสังคม

1.3 ชั้นเหตุผลของตนเองเป็นระดับจริยธรรมของเด็ก อายุ 8 ปีขึ้นไป สามารถคิดและตัดสินใจได้ด้วยเหตุผลของตนเอง เริ่มปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม สังเกตและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ถูกต้องมากขึ้น ประพฤติปฏิบัติเพื่อตอบสนองพัฒนาการด้านจิตใจมากขึ้น

2. พัฒนาการทางจริยธรรมของ Kohlberg (1976, อ้างถึงใน เศรษฐ์คุณหาบุตร, 2556, น. 23) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินจริยธรรมของบุคคลโดยการแบ่งชั้นพัฒนาการทางสติปัญญาและจริยธรรม ดังนี้

2.1 การลงโทษ และการเชื่อฟัง อายุ 2-7 ปี
 2.2 การแสวงหารางวัล หรือการสนองความต้องการ อายุ 7-10 ปี
 2.3 การทำตามสิ่งที่ผู้อื่นเห็นชอบ หรือการคาดหวังทางสังคม อายุ 10-13 ปี

2.4 การทำหน้าที่ทางสังคมหรือระบบสังคมและมโนธรรม อายุ 13-16 ปี
 2.5 การทำตามค่านิยมสัญญาหรือสัญญาสังคมและสิทธิส่วนบุคคล อายุ 16 ปีขึ้นไป

2.6 การยึดถืออุดมคติสากลหรือจริยธรรมสากล (วัยผู้ใหญ่)

โคลเบอร์ก แบ่งคุณลักษณะทางจริยธรรมของบุคคลออกเป็น 4 ลำดับขั้นคือ

1. ความรู้เชิงจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้เกี่ยวกับสังคมและสามารถบอกได้ ว่าการกระทำชนิดใดดีและควรกระทำ การกระทำชนิดใดเลวและไม่ควรกระทำพฤติกรรมลักษณะใด เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมมากนักน้อยเพียงใด ความรู้เชิงจริยธรรมหรือความรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางสังคม จึงเปลี่ยนแปลงไปตามระดับอายุ ระดับการศึกษา พัฒนาการทางสติปัญญา และความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ทางสังคมและศาสนา

2. เจตคติเชิงจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้หรือความรู้สึกต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่างๆ ในทางที่ชอบหรือไม่ชอบมากนักน้อยเพียงใด เจตคติเชิงจริยธรรมของบุคคลมักจะสอดคล้องกับค่านิยมของสังคมและการทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้น ควรทำนายตามเจตคติเชิงจริยธรรม ซึ่งสามารถทำนายได้เที่ยงตรงมากกว่าการทำนายตามความรู้เชิงจริยธรรม

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง เหตุผลที่บุคคลใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกหรือไม่เลือกกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นเหตุจูงใจซึ่งอยู่เบื้องหลังการกระทำของบุคคล อย่างไรก็ตาม บุคคลที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับที่แตกต่างกัน อาจมีการกระทำที่คล้ายคลึงกัน หรือมีการกระทำที่แตกต่างกันก็ได้ เหตุผลเชิงจริยธรรมยังมีความสัมพันธ์กับพัฒนาการทางสติปัญญาและทางอารมณ์ด้วย

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคมและปฏิเสธการแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสังคม พฤติกรรมเชิงจริยธรรมมีความสำคัญ

ต่อความสงบสุขและความมั่นคงของสังคมอย่างยิ่ง จึงเป็นหน้าที่ของสมาชิกในสังคมที่จะต้องอบรม และปลูกฝังเยาวชนให้เป็นผู้มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมอย่างมั่นคง

3. การสร้างเสริมมโนธรรมและคุณธรรมของ Esteban (1990, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 23) มีความเชื่อว่า ความแตกต่างทางอายุจะมีผลทำให้การปลูกฝัง คุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากพัฒนาการทางสมอง ประสบการณ์และความสามารถ ความสามารถในการตัดสินใจที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ตัวคุณธรรมจริยธรรมแตกต่างกันไปด้วย จึงได้ เสนอคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมกับเด็กแต่ละวัย พร้อมกับแนวทางในการสร้างเสริมมโนธรรมและ คุณธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ของการศึกษาเพื่อสร้างค่านิยม (Values Education) เนื่องจาก มโนธรรมเป็นเรื่องของความสามารถในการตัดสินใจประเด็นทางจริยธรรม และการรู้จักนำ หลักศีลธรรมมาใช้อย่างมีเหตุผลและถูกต้องในสถานการณ์ต่างๆ ในขณะที่คุณธรรมเป็นคุณภาพของ จิตใจ ซึ่งจัดเป็นหลักพื้นฐานของ การเลือก การตัดสินใจ เอสเตบาน มีความเห็นว่า คุณธรรมเป็น ลักษณะที่สามารถพัฒนาได้ตามพัฒนาการของแต่ละวัย เนื่องจากเยาวชนในแต่ละวัยมีเงื่อนไข มี ปัจจัยของชีวิตแตกต่างกัน จุดเน้นเพื่อการพัฒนาคุณธรรมแต่ละตัว จึงแตกต่างกัน

4. ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม (ดวงเดือน พันธุนาวิน, 2539) อธิบายถึงทฤษฎี ต้นไม้จริยธรรมว่า พฤติกรรมของคนดีและคนเก่งนั้นมีลักษณะทางจิตใจที่สำคัญ 5 ประการ โดย ทฤษฎีนี้เปรียบเทียบพฤติกรรมต่างๆ ของคนดีและคนเก่งเหมือนผลไม้บนต้น เช่น ผลมะม่วงจะได้ผล มะม่วงดกและผลใหญ่หวานอร่อยนั้น ลำต้นและรากต้องสมบูรณ์โดยเปรียบเทียบลักษณะทางจิตใจ 5 ประการว่าเปรียบเหมือนส่วนลำต้นของจริยธรรมซึ่งเป็นสาเหตุของพฤติกรรม ดังนี้

4.1 ทศนคติ คุณธรรม ค่านิยม ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคนดีและคนเก่ง คือ มีความพอใจและเห็นความสำคัญของความดีงาม เห็นโทษของความชั่วร้ายต่างๆ พร้อมทั้งจะ กระทำพฤติกรรมที่ยึดคุณธรรมเป็นหลัก

4.2 เหตุผลเชิงจริยธรรม หรือการเห็นแก่ผู้อื่น ส่วนรวม ประเทศชาติ และ หลักสากลมากกว่าตนเอง

4.3 ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตน สามารถคาดการณ์ไกล และสามารถควบคุมตนให้อุด ให้อวดได้อย่างเหมาะสม

4.4 ความเชื่ออำนาจในตน เชื่อว่าผลที่เกิดขึ้นกับตน เป็นเพราะการ กระทำของตนเองมากกว่าการเกิดจากการบังเอิญ โชคเคราะห์หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ คือเชื่อว่าทำดีได้ดี ทำ ชั่วจะต้องได้รับโทษ

4.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความมุ่งมั่นะบากบัน ฝ่าฝืนอุปสรรค ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

5. ทฤษฎีของ Bandura (1977, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 24) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามแนวทางการเรียนรู้ทางสังคมไว้ดังนี้

5.1 สิ่งที่เราเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของบุคคลเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่ง ต่างๆ ซึ่งกลายเป็นความเชื่อที่มีผลต่อการควบคุมพฤติกรรม และเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นบุคคลก็จะมี ความคาดหวังล่วงหน้าเกี่ยวกับการเกิดของผลจากการกระทำนั้นได้ ทำให้ตัดสินใจได้ว่าควรทำหรือไม่ ควรทำ

5.2 วิธีการเรียนรู้ กล่าวคือ การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ซึ่งมีทั้ง ประสบการณ์ตรงและประสบการณ์ทางอ้อมโดยการสังเกต อ่าน ฟัง การบอกเล่าที่เกิดจากกับผู้อื่น ทำให้บุคคลมีการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง

5.3 ความเชื่อ ผลจากการเรียนรู้อยู่ในรูปของความเชื่อว่าสิ่งหนึ่งจะสัมพันธ์กับอีกสิ่งหนึ่ง ทั้งนี้เกิดจากการสังเกตและการคิดของบุคคล รวมทั้งการบอกเล่าจากบุคคลอื่น ความเชื่อนี้สามารถกำหนดพฤติกรรมของบุคคลได้

5.4 การควบคุมพฤติกรรมด้วยความรู้และความเข้าใจ บุคคลมีความรู้ความเข้าใจได้และสามารถถ่ายทอดสิ่งที่ตนรู้ได้ รวมทั้งมองเห็นผลการกระทำที่จะเกิดตามมาซึ่งอาจดีหรือเลว ทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่าควรทำหรือไม่ควรทำ

5.5 จริยธรรม เป็นหลักเกณฑ์ กฎเกณฑ์ แนวทางการประพฤติปฏิบัติ โดยบุคคลสามารถประเมินได้ถึงความผิดถูกของการกระทำ

5.6 การบังคับตนเอง กล่าวคือ บุคคลสามารถบังคับตนเองที่จะประพฤติหรือละเว้นการประพฤติได้ตามมาตรฐานของตนเอง ตามการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและอ้อมของตนโดยความสามารถในการบังคับตนเองนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางสังคม หากการเสริมแรงเป็นไปในทางบวกก็มีแนวโน้มที่จะละเว้นไม่ปฏิบัติในสิ่งไม่ดีและประพฤติในสิ่งดีงาม

6. ทฤษฎีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามแนวทฤษฎีคุณลักษณะแฝง ตามทัศนะของ นักอาชญาวิทยา ทฤษฎีพัฒนาการถูกจัดว่าเป็นทฤษฎีที่เลือกอธิบายปรากฏการณ์ด้วยเหตุผลที่ดีที่สุด (Eclectic Theories) เนื่องจากนักวิชาการในกลุ่มนี้เชื่อว่าคุณลักษณะที่ไม่ดีเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรืออาชญากรรม ตามแนวทฤษฎีคุณลักษณะแฝงของนักอาชญาวิทยาชื่อ โคลวิน (Colvin, 2006) กล่าวว่าบุคคลจะมีคุณลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นตัวควบคุมแนวโน้มที่จะประกอบอาชญากรรม แนวคิดนี้เริ่มพัฒนาในช่วงทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ วิลสันและเฮอร์สเทล (Wilson and Herrnstein, 1985) ได้พยายามพัฒนาทฤษฎีธรรมชาติของมนุษย์ว่าคุณลักษณะแฝงของบุคคลเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมากกว่าตัวแปรทางสังคมใน การเป็นสาเหตุของการประกอบอาชญากรรม ซึ่งคุณลักษณะของการควบคุมตนเองต่ำนี้เป็นผลจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ที่ไม่ถูกต้อง ออสกู๊ดและไนท์แวนเดอร์ (Osgood and Nicewander, 1990) ได้ทำการวิจัยสรุปว่าคุณลักษณะแฝงที่เป็นสาเหตุของการกระทำความผิดหรืออาชญากรรม ได้แก่ ความบกพร่องทางสติปัญญา ความผิดปกติทางกรรมพันธุ์ ความไม่สมดุลของสารเคมีในสมอง ซึ่งโคลวิน ได้พัฒนาทฤษฎีชื่อ Differential Coercion Theory อธิบายว่าการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ ผู้ปกครองที่ไม่คงที่ในการอบรมสั่งสอนทำให้เด็กเกิดความสับสน และมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนซึ่งมีแนวโน้มที่จะกระทำความผิดหรือก่ออาชญากรรมที่ร้ายแรงเมื่อเติบโตเข้าสู่วัยรุ่น

7. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนจากสภาพเดิมเพื่อไปสู่สภาพที่ต้องการและมีการเคลื่อนที่จากสภาพปัจจุบัน ความเชื่อหรือทัศนคติ ในการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมุ่งพิจารณาในระดับพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นการประพฤติปฏิบัติของบุคคลหรือ กลุ่มคนนั่นเอง พฤติกรรมที่แสดงออกนี้จะมีลักษณะบทบาท (Role) ที่ถูกกำหนดโดยสถานภาพ ทางสังคม ฉะนั้นบทบาทที่แสดงออกจะสอดคล้องกับบทบาทที่กลายเป็นบทบาทของสถาบันแล้ว

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระบบสังคมหนึ่ง มาจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมนั้นมีสาเหตุมาจากภายในระบบของสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมนี้มีสาเหตุมาจากภายนอกของระบบของสังคม รายละเอียดมีดังนี้

7.1 การเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุขึ้นมาจากภายในของระบบสังคม คือ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของระบบเอง ไม่มีพลังภายนอกเข้ามาบีบบังคับ และตัวการสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประการดังนี้

7.1.1 การประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ในสังคมการประดิษฐ์คิดค้นนี้ เป็นการนำเอาเทคนิควิธีการหรือความคิดที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานกับความรู้ใหม่ๆ เป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิมแล้วสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมา การประดิษฐ์คิดค้นเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป มีการผสมผสานอย่างต่อเนื่องกัน การประดิษฐ์คิดค้นนี้ยังจำแนกออกไปได้อีก 2 ประการ ได้แก่ 1) การประดิษฐ์คิดค้นทางวัตถุ (Technological Invention) เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในชีวิตประจำวัน และ 2) การประดิษฐ์คิดค้นทางสังคม (Social Invention) เช่น การมีกฎหมายใหม่ ขนบธรรมเนียมประเพณีใหม่ ลัทธิศาสนาใหม่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลทำให้การดำเนินชีวิตในสังคมนั้นเปลี่ยนแปลงไป

7.1.2 การอบรมสั่งสอนสมาชิกใหม่ของสังคมได้ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ (Imperfect Socialization) การอบรมสั่งสอนสมาชิกผู้เยาว์ของสังคมนี้ เป็นของสถาบันครอบครัว และสถาบันการศึกษาเป็นหลัก แต่สภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน พ่อแม่ที่เป็นผู้ให้การอบรมสั่งสอนผู้เยาว์โดยตรงออกไปทำงานนอกบ้านและทิ้งให้บุตรหลานของตนต้องอยู่กับคนแก่ที่เป็น ปู่ ย่า ตา ยาย หรือคนใช้จะทำให้เด็กขาดความรัก ความอบอุ่น และอาจเลียนแบบนิสัยของคนใกล้ชิด ทำให้เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมไม่ถูกต้อง ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสังคมในอนาคตได้

7.2 การเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุมาจากภายนอกของระบบสังคม การเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุจากภายนอกของระบบสังคมนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการรับวัฒนธรรมของแต่ละสังคมที่เข้ามาติดต่อกัน การเปลี่ยนแปลงจากสาเหตุนี้ปรากฏให้เห็นหลายรูปแบบ ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

7.2.1 การแพร่กระจาย (Diffusion) หมายถึงการที่วัฒนธรรมจากสังคมหนึ่งกระจายไปสู่สังคมอื่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่วนใหญ่จะมาจากการแพร่กระจาย ตัวอย่างเช่น ในสังคมไทยได้รับเอาการแพร่กระจายของวัฒนธรรมตะวันตกในเรื่องเกี่ยวกับการแต่งกาย สวมเสื้อนอก ผูกเนคไท สวมกระโปรง สวมรองเท้าส้นสูง หรือการที่คนไทยรับเอาการแพร่กระจายทางวัฒนธรรมอินเดียในด้านพระพุทธศาสนา รับเอาค่านิยมในด้านความขยันอดทน การเอาประโยชน์จากคนอื่นจากวัฒนธรรมจีน เป็นต้น

7.2.2 การขอยืมวัฒนธรรม (Cultural Borrowing) ปัจจุบันมีการขอยืมกันทางวัฒนธรรมในลักษณะของการแลกเปลี่ยน (Exchange) แล้วก็นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับวิถีชีวิตของสังคม เช่น สังคมไทยปัจจุบันได้มีการขอยืมวัฒนธรรมตะวันตกมาปรับใช้ ทั้งภาษาพูด การแต่งกาย ทัศนคติ ค่านิยม รวมทั้งเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

หลักการ และทฤษฎีทั้งหลายที่กล่าวมาแล้ว ล้วนมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน คือ ใ้มนุษย์กระทำความดี ละเว้นความชั่ว ให้ปฏิบัติต่อกันอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การศึกษาคุณธรรมจริยธรรม จะต้องศึกษาถึงที่มา หลักการ และทฤษฎีของจริยธรรมที่มนุษย์ได้ศึกษา และปฏิบัติกันมาตั้งแต่โบราณ เพราะหลักการ ทฤษฎีเหล่านี้เป็นพื้นฐานของความเข้าใจในคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งทุกศาสนามีความเป็นเอกลักษณ์ แตกต่างกันไป อันเป็นที่มาของความเชื่อ และพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในกลุ่มต่างกันด้วย เป็นการช่วยใ้มนุษย์ต่างชาติต่างเผ่าพันธุ์มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันเป็นผลให้เกิดความผาสุกในมวลมนุษยชาติ

2.4 ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารสถานศึกษา (เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 26-30)

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาหรือองค์กรทางการศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ถือเป็นหลักใหญ่ คือ การมีผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารการศึกษามีจริยธรรม พฤติกรรมด้านจริยธรรมในการบริหารจัดการ คือ พฤติกรรมที่ไม่ใช่เพียงแต่ถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้นแต่ยังต้องเป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องภายในกรอบของจริยธรรมที่บุคคลในสังคมโดยทั่วไปยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทฤษฎีจริยธรรมมาเป็น

แนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพราะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะสร้างศรัทธาซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารโรงเรียน สำหรับทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารสถานศึกษามีอยู่หลากหลายทฤษฎี ในที่นี้ผู้วิจัยจะหยิบยกทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.4.1 ทฤษฎีจริยศาสตร์ของอริสโตเติล

หลักคำสอนที่เป็นทฤษฎีจริยศาสตร์ของอริสโตเติล มุ่งสอนทางสายกลาง การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการบริหารจัดการมีภาวะผู้นำ โดยมีความเป็นกลาง เพราะการทำงานกับคนจำนวนมาก หากมีอคติความเอนเอียงเพราะความรัก ความหลง หรือความโกรธขึ้นแล้ว การบริหารจัดการจะไม่ประสบความสำเร็จ หากผู้หวังความดีสูงสุดจำเป็นที่จะต้องรักษาความเป็นกลาง ไม่เคร่งครัดเกินไปในการยึดหลักนิติศาสตร์ ได้แก่ หลักกฎหมาย กฎระเบียบ เป็นต้น ที่เคร่งครัดมากเกินไป จนกระทั่งทุกคนรู้สึกอึดอัดปฏิบัติตามไม่ได้ ทำให้เกิดผลเสียแก่วงการศึกษ ทำนองเดียวกันหากบริหารจัดการมีความอ่อนโยนเพราะรัก เพราะความโลภ เพราะความโกรธ ทำให้การศึกษาของชาติเกิดผลเสียเช่นกัน การดำเนินการบริหารจัดการยึดหลักทางสายกลาง ยึดหลักรัฐศาสตร์ เช่น มีการแจกแจงงานใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอย่างเหมาะสม ใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา หากมีปัญหาเกิดขึ้น ก็มีการวางแผน (Planning) ในการแก้ไข มีการบริหารจัดการองค์กร (Organization) ที่ดี เพราะผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมหรือมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ดี ได้แก่ มีความเป็นกลาง นอกจากนั้นยังต้องมีการตรวจสอบประเมิน (Controlling) เพื่อให้เห็นว่ากระบวนการกลุ่มยังมีจุดอ่อน จุดแข็ง ที่ยังมีปัญหา มีความโดดเด่น ที่จะต้องส่งเสริมให้โดดเด่นยิ่งขึ้นและแก้ไขพัฒนาปรับปรุง โดยวางแผนเป็นวัฏจักรการบริหารจัดการอีกครั้ง

2.4.2 ทฤษฎีสัมพัทธนิยมทางจริยธรรม

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถยึดทฤษฎีสัมพัทธนิยมทางจริยธรรม มาใช้ในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในสถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ นั้นมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อที่แตกต่างกัน มีศาสนา มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มาจากสถานที่ที่มีความแตกต่างกันตามสภาพภูมิศาสตร์ เป็นต้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้พื้นฐานสำคัญของทรัพยากรบุคคล เหล่านี้ ในลักษณะรู้เขา รู้เรา จะทำให้การบริหารจัดการสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย การรู้เขา รู้เรา โดยเฉพาะรู้จริยธรรมในลักษณะสัมพัทธนิยม จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจหลักจริยธรรม เข้าใจวัฒนธรรม ของประชาชาติ หรือหลักจริยธรรมของบุคคลที่มาจากสังคมที่เขาถือเหล่านั้นมากขึ้น หากจริยธรรมที่เขาถืออาจเป็นอันตรายสำหรับสังคมเรา ก็สามารถกำหนดไว้ในใจ และหาแนวทางป้องกันป้อมมิให้เกิดขึ้นในสังคมของเรา หรือสถานศึกษา สถาบันการศึกษาของเราให้รัดกุมยิ่งขึ้น

2.4.3 ทฤษฎีอัตนิยม

การบริหารสถานศึกษา บางครั้งก็อยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง หรือความคิดเห็น ของคนคนหนึ่ง กับอีกคนหนึ่งหรือหลายคน ทั้งสองคน หรือกลุ่มคน มีความคิดเห็นไม่ตรงกันเพราะถือ ตนเองเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารซึ่งจะเป็นผู้เข้าไปแก้ปัญหา ก็มีความคิดเห็นหรือเห็นแก่ ตนเอง ซึ่งไม่ตรงกับความคิดเห็นของทั้งสองคนหรือกลุ่มคนเหล่านั้น ผู้บริหารจะบริหารอย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยลง ผู้บริหารในฐานะของคนจำนวนมาก หรือทำหน้าที่ประสาน ผลประโยชน์ของคนส่วนมากจะต้องตระหนักเสมอว่า แม้ว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่การเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตนก็ถือว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมด้วย เพราะผู้บริหารเป็นตัวแทนของผู้ได้ประโยชน์ ส่วนรวมได้แก่ ประชาชน ผู้ปกครองนักเรียน นักศึกษาและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ การตัดสินใจโดยรักษา ผลประโยชน์ของคนส่วนมาก เป็นการมุ่งตนเองและตนเองนั้นไปเกี่ยวข้องกับส่วนรวม

2.4.4 ทฤษฎีอรรถประโยชน์นิยมเชิงกระทำ

ผู้บริหารที่ยึดงานหรือการทางานซึ่งจะให้ผลลัพธ์แก่องค์กรหรือแก่มหาชน เป็นหลัก ก็จะเข้าหลักการที่ว่ากระทำดี ย่อมได้ดี การกระทำที่ไม่ดี ย่อมได้รับผลที่ไม่ดีเช่นกัน หากนำ ทฤษฎีนี้ไปใช้ในลักษณะที่ว่า การกระทำทุกอย่างย่อมมีผล ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษแก่ ผู้ทำเสมอ ผู้บริหารควรนำหลักการนี้ไปใช้กับตนเอง และผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักการกระทำที่ สถานประโยชน์ นำไปสู่ความสุข หรือมหาสุข ซึ่งหมายถึงประโยชน์สุขของส่วนรวม เป็นประโยชน์สุข ของสังคมหมู่มาทุกคนในสังคมก็จะได้รับประโยชน์ทั่วหน้ากัน

2.4.5 ทฤษฎีอรรถประโยชน์นิยมเชิงกฎระเบียบ

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องยึดถือกฎระเบียบที่จะทำให้เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและนอกจากจะทำให้เกิดความคล่องตัวแล้ว จะต้องรักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง มิให้เกิดความเสื่อมเสียขึ้นมาสู่สังคมส่วนใหญ่ด้วย อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการโดยอาศัย กฎระเบียบเป็นที่ตั้ง ย่อมเกิดผลดีแก่หน่วยงาน แต่การอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเกินไป ก็อาจจะ เกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย การบริหารจัดการศึกษา หากดำเนินการตามหลักการทางสายกลางระหว่างหลักกฎหมายหรือกฎระเบียบและหลักการบริหาร

จัดการเพื่อให้สังคมเกิดความสุขที่เป็นหลักปรัชญาศาสตร์ การอาศัยหลักการทั้งสองประการอย่างสมดุลกัน จะทำให้องค์กรนั้นเกิดความมั่นคงเกิดความสงบสุขอย่างถาวร

2.4.6 ทฤษฎีสุนิยม

ทฤษฎีสุนิยมมีความมุ่งหมายสำคัญคือความสุขและเป็นความสุขที่มุ่งมหาชน หรือคนส่วนใหญ่เป็นประการสำคัญ บุคคลที่เป็นนักบริหารหากประสงค์จะประสบความสำเร็จหรือมีความสุขทั้งในส่วนตนและทั้งส่วนรวมหรือส่วนทั่วไปนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีอริยทรัพย์ในตน โดยสรุป คือ มีสติปัญญาความรอบรู้และมีพฤติกรรมในการใช้ความรู้ไปในทิศทางที่พึงประสงค์ บริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความสุขมิใช่เป็นแบบฉลาดแกมโกง การบริหารจัดการจำเป็นต้องอาศัยฐานความรู้ (Knowledge based management) ซึ่งมีฐานที่เป็นทิศทางอยู่ 2 ทิศทาง คือ ใช้ความรู้ไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือมีความรู้และใช้ความรู้ที่จัดการให้เกิดความสุข เป็นการบริหารจัดการที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์มาเป็นหลักการสำคัญ คือ เห็นได้ ประจักษ์ชัด พิสูจน์ได้ ด้วยความโปร่งใส และเรียกผู้บริหารจัดการนี้ว่า ผู้บริหารแบบบูรณาการ (Chief Executive Officer, CEO) การบริหารจัดการแบบนี้ เชื่อว่าจะก่อให้เกิดความสุขแก่มหาชน ส่วนการบริหารอีกแนวหนึ่ง เป็นการใช้ความรู้ความสามารถบริหารจัดการในลักษณะเชิงศิลปะการบริหารแบบเก่า เป็นการบริหารในแนวทางที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เกิดปัญหา การบริหารแบบแบ่งแยกแล้วปกครอง เป็นการบริหารแบบหมกเม็ด มีให้ผู้อื่นทราบ เป็นต้น จึงหมายความว่าไม่โปร่งใส ตรวจสอบยาก ซึ่งเป็นการบริหารจัดการศึกษาที่ไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จ เป็นการบริหารที่สร้างความสับสน ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาชนหรือไม่ก่อให้เกิดความสุขแต่ประการใด

2.4.7 ทฤษฎีจริยธรรมของคานท์

การทำตามหน้าที่ ถือว่าเป็นคำที่มีความสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง การทำหน้าที่เป็นภารกิจที่คนในสังคมมีต่อกัน มีความผูกพันกันและกัน ในฐานะผู้ทำหน้าที่และผู้รองรับการกระทำตามหน้าที่นั้น การนำทฤษฎีของคานท์ที่เน้นการทำตามหน้าที่มาประยุกต์กับการบริหารการศึกษา จึงเป็นการนำมาประยุกต์ในลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในสถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษา กล่าวคือ หน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องมีต่อครูอาจารย์ หน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องมีต่อนักเรียน นักศึกษา มีต่อผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ผู้ปกครอง หรือผู้ที่อยู่ในแวดวงการศึกษาอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้และเข้าใจ เพราะในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในการบริหาร สั่งการในการดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียน การตัดสินใจจะต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ความจริง ความดี ความสุข ภาวะเบียบ ทางสายกลาง หน้าที่การกระทำ โดยยึดหลักประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญซึ่งจะเป็นที่ยอมรับและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

2.5.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

การให้ความหมายหรือคำนิยามของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทำให้ทราบว่า มีผู้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้หลายทัศนะ ดังเช่น

ประชุม โปธิกุล (2550) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจ

Burn (1987, pp. 55-58, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, น. 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจริยธรรม หมายถึง ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายโดยที่ผู้นำ ตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำ และผู้ตาม

Brown (2007, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555, น. 64) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นการประพฤติปฏิบัติที่มีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติทำงาน มีการกำหนดกรอบความประพฤติปฏิบัติที่ควรจะเป็นในที่ทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละคนเห็นว่าควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ผู้ตามประพฤติอยู่ในกฎเกณฑ์ของคุณธรรม

Josephson (2009, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555, น. 63) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่มีคุณค่าและเป็นมาตรฐานของการประพฤติทางจริยธรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์

Prince & Tumlin (2009, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555, น. 65) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเป็นผู้ไม่ทำความเสียหายเกี่ยวกับจริยธรรม มีกระบวนการวางกฎเกณฑ์ที่เป็นประโยชน์ต่างๆ ร่วมกันบนพื้นฐานที่ยอมรับร่วมกันถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันในฐานะที่เราต่างก็เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน การช่วยเหลือให้สมาชิกประสบความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมาย ด้วยวิธีการอย่างมีจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวใจและการชี้แจงถึงสิ่งที่ดีที่สามารถพิสูจน์ได้ ยืนยันได้และเป็นคุณค่าที่สามารถเปลี่ยนใหม่ได้ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของผู้นำเชิงจริยธรรมที่จะต้องอธิบาย

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสารเพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.5.2 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผู้นำถือเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้บริษัทดำเนินการอย่างมีจริยธรรมหรือไม่จริยธรรม เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นผู้นำจึงมีโอกาสมากกว่าคนอื่นในการที่จะก่อให้เกิดแนวคิดทางด้านจริยธรรมขึ้นในองค์กร คุณค่าและเหตุผลทางด้านจริยธรรมของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง จะเป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรยึดถือปฏิบัติตาม โดยคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม จะแสดงให้เห็นถึง

ลักษณะที่มีศีลธรรมในเรื่องของการมีอิทธิพลในแง่บวกขององค์กร เพราะคุณสมบัติของผู้นำที่เน้นด้านจริยธรรม ทำให้มีผู้ดำเนินตามในองค์กรด้วย ซึ่งการมีมาตรฐานทางด้านศีลธรรมของผู้บริหารจะทำให้สามารถตัดสินใจทางด้านจริยธรรมในที่ทำงานได้ง่ายขึ้น ถ้าหากผู้นำและองค์กรธุรกิจใดปราศจากจริยธรรม ผู้นำระดับสูงจะพบว่า องค์กรของตนเต็มไปด้วยปัญหาและมีแนวโน้มที่จะต้องประสบความหายนะในที่สุด ในทางกลับกันหากองค์กรธุรกิจใดอุดมด้วยจริยธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับนับถือ ได้รับความเชื่อถือ ได้รับโอกาส มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน มีอนาคตไกล ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีนักทฤษฎีหลายท่านได้อธิบายไว้ ดังนี้

นิคม นาคอ้าย (2550, น. 67) ได้กล่าวสรุป คุณลักษณะและแหล่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนิ มีอยู่ 2 นัย นัยแรก ผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน นัยที่สอง ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสิ่งที่ดีงามในตัวของผู้นำเองด้วย หากปราศจากคุณลักษณะสองประการข้างต้น ก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้

ภาณุพงศ์ ธนุสาร (2555, น. 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม เป็นสมบัติภาวะผู้นำประพุดิปฏิบัติ เป็นผู้มีศีลธรรม แบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป ควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ความคิด โดยจะต้องมีความรู้เชิงวิชาชีพ ความสามารถในการบริหาร และการจัดการองค์กร มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี มีทักษะในการมอบหมายงาน มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้ตาม สร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ในพ้ององค์กรไปสู่เป้าหมายและสังคมยอมรับ

สุเทพ ปาลสาร (2555) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยเขาได้ใช้เกณฑ์ (Criterion) เป็นตัวกำหนดถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการแสดงพฤติกรรมของผู้ไม่ไร้จริยธรรม เป็นตัวชี้วัดในประเด็นแรกเขาโฟกัสไปที่การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) เขามองว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะไม่ค่อยใช้อำนาจแต่จะใช้หลักการบริการผู้ตามในองค์กร แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ไร้จริยธรรม (Unethical Leadership) มักจะใช้ความพึงพอใจในระดับบุคคลเป็นตัวชี้วัด ในเรื่องความซื่อสัตย์ (Integrity of leader behavior) ในพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะปฏิบัติในทิศทางที่สอดคล้องกับค่านิยมที่นำมาใช้ในองค์กร ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ไร้จริยธรรม จะมองไปที่อะไรคือสิ่งที่เป็นประโยชน์และไปถึงเป้าหมายของบุคคลตามที่เขาต้องการ ด้านการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมองว่าเมื่อไหร่ก็ตามที่มีโอกาสเป็นไปได้ของเขา เขาจะพยายามสร้างความสมดุลและใช้หลักการบูรณาการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรมให้ความนิยมกับผู้ใกล้ชิดที่ชื่นชอบผู้ซึ่งเสนอของขวัญหรือผลประโยชน์ให้ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร (Development of a vision) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมองการพัฒนาวิสัยทัศน์บนการเติมเต็มเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยม และแนวความคิดของ

ผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรม จะพยายามนำเสนอวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จขององค์กรเพียงอย่างเดียว ด้านความเสี่ยงของการตัดสินใจของผู้นำ (Risk taking in

leader Decisions and actions) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความกล้าหาญและยินดีที่จะจัดการกับความเสี่ยงและการปฏิบัติสำหรับบุคคลเพื่อทำให้บรรลุภารกิจและความสำเร็จของวิสัยทัศน์ แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรม จะหลีกเลี่ยง การตัดสินใจที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของบุคคล ในด้านการสื่อสารหรือการเปิดเผยข้อมูล (Communication of relevant information about operations) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเปิดเผยข้อมูลที่สมบูรณ์และสำคัญเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมเกี่ยวกับเหตุการณ์ ปัญหาและการปฏิบัติแต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรมสร้างภาพหลอกลวงตา บิดเบือนข้อเท็จจริง มีความลำเอียงในการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับปัญหาและกระบวนการในการดำเนินงาน ด้านการตอบสนองต่อคำวิจารณ์และความไม่เห็นด้วยของผู้ตาม (Response to criticism and dissent by followers) จะให้กำลังใจในการค้นหาคำตอบที่ดีกว่าในการแก้ปัญหา แต่ผู้นำที่ไร้จริยธรรมจะไม่ให้กำลังใจและจะยับยั้ง การประเมินผลงานจะไม่เห็นด้วย ด้านการพัฒนาทักษะผู้ตาม และความเชื่อมั่นในตนเอง (Development of follower skills and self-confidence) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะให้การสอนงาน กำกับ ติดตาม การอบรมพัฒนาผู้ตามอย่างครอบคลุม แต่ผู้นำที่ไร้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะไม่ให้ความสนใจในการพัฒนาผู้ตาม ในเรื่องดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับผู้นำเท่านั้น

Starratt's (1991, อ้างถึงใน สุธาสนี แม้นญาติ, 2554, น. 25) กล่าวว่า จริยธรรมกับความยุติธรรมนำมาจากโรงเรียน ประมาณศตวรรษที่ 17 จากการค้นคว้าของ Hobbes และ Kant และนักวิชาการของโรงเรียน Rawls และ Kohlberg บอกว่าจริยธรรมมาจากสมัยของ Aristotle, Rousseau, Hegel, Marx and Dewey กล่าวว่า สมัยก่อนโรงเรียนคือศูนย์กลางของสังคม ที่ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์กัน ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ต่อมามีการสอนจริยธรรมให้บุคคลซึ่งสอดแทรกสิ่งที่ถูกต้อง ให้เผยแพร่ออกไปสู่สังคม Starratt's ได้เสนอภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้ดังนี้ 1) การวิจารณ์ (critique) 2) ความยุติธรรม (justice) 3) ความเอื้ออาทร (care)

Sergiovanni (1992, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีข้อกำหนดที่เป็นพันธะสัญญาร่วมกันของทุกคน โดยพันธะสัญญาดังกล่าวเป็นแกนของค่านิยมสำคัญของโรงเรียน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงในการตัดสินใจว่า พฤติกรรมหรือการกระทำใดของสมาชิกผิดถูกเหมาะสมหรือไม่ในเชิงจริยธรรม ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งไม่เพียงแต่จัดทำข้อพันธะสัญญาของโรงเรียน แต่ต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้มีผลนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนต่อพันธะสัญญาดังกล่าวผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฉียบขาดต่อผู้นั้น ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้นไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

จริยธรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (The ethics of Transformational leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นที่มักเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) ด้วยดังนี้

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตาม
ในประเด็น

1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (moral standards) แก่ผู้ตาม
2. ชี้ประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึง
ระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement)

สูงขึ้น

4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) ของผู้ตาม
5. เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกันเป็นต้น
6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน
7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่า การแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

Moorhouse (2002, p. 56-58, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554) กล่าวว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งจำแนกไว้ 2 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้มีความประพฤติตามหลักศาสนา เป็นผู้เชื่อถือได้ตรงไปตรงมา เป็นผู้มีจริยธรรมสูงสร้างความเชื่อมั่นให้แก่โรงเรียน เป็นผู้มีความเป็นธรรม เป็นผู้ที่มีบุคลิกน่าเกรงขาม เป็นผู้ที่ฟังพินิจได้ เป็นผู้ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้รู้จักเรียนรู้จากสิ่งผิดพลาด เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นบริการ เป็นผู้ไม่มีอคติ เป็นผู้เฉลียวฉลาด เป็นผู้ที่เสียสละเพื่อผู้อื่น เป็นผู้ซึ่งรักษาวินัย เป็นผู้ที่รักษาความลับของเพื่อนร่วมงาน

2. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย เป็นผู้นำโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้พัฒนาองค์กรแห่งความไว้วางใจ เป็นผู้ที่มีความจริงใจ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อการตัดสินใจ เป็นผู้สร้างทีมงานให้คนให้ถูกกับงาน เป็นผู้สื่อสารที่ดี เป็นผู้นำที่ชัดเจน เป็นผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่บุคคลอื่นเพื่อความเจริญก้าวหน้าในด้านการทำงาน เป็นผู้มีความรับผิดชอบ เป็นผู้มีความมุ่งมั่น เป็นผู้รู้จักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ใช้คนให้ตรงกับงาน เป็นผู้รู้จักจัดระเบียบขององค์กรที่ดี เป็นผู้มองโลกในแง่ดี เป็นผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ เป็นผู้มีจริยธรรมในการทำงาน เป็นผู้ปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด เป็นผู้รู้จักให้ความสำคัญเรื่องต่างๆ ก่อนตัดสินใจ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรู้ เป็นผู้รู้จักขอคำปรึกษาจากผู้อื่น เป็นผู้รู้จักลำดับความสำคัญของงาน เป็นผู้ใช้อำนาจให้เหมาะสม เป็นผู้รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นผู้กระตุ้นในการทำงาน

Taylor (2002, อ้างถึงใน สุธาสนี แม้นญาติ, 2554, น. 26) กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมขณะทำการจัดลำดับ ประเด็นที่หยิบยกขึ้นมานั้น ได้ทำการศึกษาเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2000 เพื่อที่จะพิจารณาคุณลักษณะที่ประเมินโดยนักวิชาการการศึกษาของฟลอริดา

และจอร์เจียและเพื่อที่จะวางรากฐานการระบุความรับผิดชอบ (accountability) ให้มีขอบเขตที่สูงขึ้น ในรัฐทั้งสอง ที่ได้มีผลต่อการตัดสินใจในส่วนของผู้นำ นักการศึกษาทั้งหมด 214 คน ในตำแหน่งที่ แตกต่างกันทั้งที่ทำงานในโรงเรียนประถมโรงเรียนมัธยมต้นและปลายและระดับท้องถิ่น ได้ถูกทำการ สืบสวนที่รวมไปถึงข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เนื้อหาของการสำรวจอ้างมาจากการตีพิมพ์ วารสารความเป็นผู้นำที่มีศีลธรรมและโดยเบื้องต้นได้นำมาจากหนังสือของ Green (2001) ที่ชื่อว่า การปฏิบัติศิลปะแห่งความเป็นผู้นำวิธีการแก้จากปัญหาสู่การพัฒนามาตรฐาน ISLLC ข้อมูลจะถูก ประเมินในสิ่งที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวที่พึงมี คุณลักษณะความเป็นผู้นำพึงมีพฤติกรรม ตามสถานการณ์ และการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าในการตัดสินใจอันเนื่องมาจากโครงการ ระบุความรับผิดชอบของรัฐฟลอริดาและจอร์เจีย การค้นพบนี้แสดงถึงการรับรู้ในแง่ของคุณลักษณะที่ นักการศึกษาเชื่อว่าจะมีความสำคัญต่อตัวเองและต่อผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญคืออะไร ในการสำรวจผู้ตอบคำถามจะถูกถามให้เลือกรายชื่อจากบัญชีทั้ง 15 คุณลักษณะมา 5 ลักษณะที่สำคัญที่สุด ที่พวกเขามีหรือพึงมี ตัวเลือกได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความเอาใจใส่ 3) ความมีศีลธรรม 4) ความ ซื่อสัตย์ 5) การเปิดเผย 6) ความไว้วางใจ 7) ความคุ้มค่า 8) การเห็นอกเห็นใจคนอื่น 9) ความเคารพ 10) การมีศักยภาพ 11) ความเรียบง่าย 12) ความแน่นอน 13) ความคิด สร้างสรรค์ 14) การยึดถือหลักคุณธรรม 15) ความมีมนุษยธรรม ผู้ตอบคำถามได้ระบุถึง 5 ใน 15 คุณลักษณะที่มีความสำคัญสองถึงสามเท่ามากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ และนี่ก็เป็นคุณลักษณะที่ถูก จัดลำดับจากที่ 1 ถึง 5 ซึ่งได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความยุติธรรม 3) ความไว้วางใจ 4) การมี ศักยภาพ 5) การยึดถือหลักคุณธรรม ส่วนความคุ้มค่า การไว้วางใจ ความเคารพ และความเอาใจใส่ ตามมาติดๆ เป็นลำดับที่ 6 7 และ 8 ตามลำดับ และคุณลักษณะที่เหลือ (ความเห็นอกเห็นใจ ความ แน่ใจ ความมีศีลธรรม การเปิดเผย ความเรียบง่าย ความคิดสร้างสรรค์ และความมีมนุษยธรรม

Kenneth (2005, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555, น. 63) กล่าวว่า ภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การประยุกต์ใช้อำนาจของผู้นำในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งใน ปริมาณที่ถูกต้อง ซึ่งในบางสถานการณ์ก็อาจต้องการผู้นำแบบใดก็ได้แต่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้อง มีความสุภาพอ่อนโยน (polite)

Brown and Trevino (2006, อ้างถึงใน สุธาสนี แม้นญาติ, 2554, น. 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) จะต้องประกอบด้วยความซื่อตรง (integrity) และความไว้วางใจ (trust) นอกจากนี้แล้วจะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินปัญหาโดยใช้ความยุติธรรม (fairness) และเสมอภาค (equal) ใส่ใจต่อผู้อื่น (caring) และมีความเป็นพลเมืองดี (citizenship) และเป็นผู้ที่มี จริยธรรมทั้งเรื่องส่วนตัวและในการทำงานมักจะสื่อสารกับผู้ตามในเรื่องจริยธรรม สร้างมาตรฐานของ จริยธรรมที่ชัดเจนและมีการให้รางวัลหรือการลงโทษ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมจะทำให้เกิดผล คือ ประสิทธิภาพของผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและการอุทิศ ตนเพื่องานของผู้ตาม และพวกเขาจะมีความเต็มใจที่จะรายงานถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารทราบ

Lashway (2006, อ้างถึงใน สุธาสนี แม้นญาติ, 2554, น. 29) กล่าวว่าภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความจงรักภักดี 3) ความกล้าหาญ 4) ความมี สัมมาคารวะ 5) ความยุติธรรมและ 6) ความสุภาพ

Resick, Hanges, Dickson and Mitchelson (2006, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555, น. 64) กล่าวว่า คุณลักษณะนิสัย (character) และความซื่อตรง (integrity) ของผู้นำจะเป็นรากฐานสำหรับบุคคลในการควบคุมความเชื่อทางจริยธรรม (ethical beliefs) คุณค่าทางจริยธรรม (ethical values) และการตัดสินใจทางจริยธรรม (ethical decisions) และภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับวิธีการกระทำที่เคารพต่อสิทธิ (respects the rights) และศักดิ์ศรี (dignity) ของคนอื่น ผู้ซึ่งมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะตัดสินใจโดยให้สังคมมีส่วนร่วมและใช้การโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Simon (2007) ได้กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 6 ประการ ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) วิสัยทัศน์ 3) ความกล้าหาญ 4) การสัญญา 5) การสื่อสาร 6) การกระทำ

Berghofer and Schwartz (2008, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555, น. 64) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เป็นความสัมพันธ์ในทางที่เป็นบวกเป็นมาตรฐานทองคำ (the gold standard) สำหรับองค์การผู้นำเชิงจริยธรรมจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างมีคุณภาพภายใต้หลักการของความเคารพ (respect) ไม่สร้างข้อตกลงหรือสัญญาหรือการยินยอมด้วยการบีบบังคับอย่างไม่มีทางเลือก ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จขององค์การ ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเข้าใจว่าความสัมพันธ์เหล่านี้ จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตหรือความก้าวหน้าสำหรับองค์การ ซึ่ง โดยหลักการพื้นฐานภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะประกอบด้วย ความไว้วางใจ (trust) ความเคารพ (respect) ความซื่อตรง(integrity) ความซื่อสัตย์ (honesty) ความยุติธรรม (fairness) ความเสมอภาค (equity) ความเที่ยงธรรม (justice) และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (compassion)

Josephson (2009, อ้างถึงใน สุเทพ ปาลสาร, 2555, น. 63) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นแนวทางปฏิบัติที่มีคุณค่าและเป็นมาตรฐานของการประพฤติทางจริยธรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 6 ประการได้แก่ 1) ความไว้วางใจ (trust) 2) ความเคารพ (respect) 3) ความรับผิดชอบ (responsibility) 4) ความยุติธรรม (fairness) 5) การห่วงใยผู้อื่น (caring) 6) ความเป็นพลเมืองดี(citizenship)

จะเห็นได้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ดีเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำในการดำเนินชีวิตประจำวันทั้งส่วนตัวและในหน้าที่การบริหารงาน จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่คุณคิด พูดและทำ ต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงจะเต็มใจที่จะปฏิบัติตามด้วยความชอบธรรม ดึงดูด มุ่งประโยชน์และความสุขต่อส่วนรวม และเป็นที่ยอมรับของสังคม

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	แนวคิดทฤษฎี							ผลการสังเคราะห์
	Starratt (1991)	Taylor (2002)	Brown & Trevino (2006)	Lashway (2006)	Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson (2006)	Berghofer & Schwartz (2008)	Josephson (2009)	
1. การวิจารณ์	✓							1
2. ความยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. ความเอื้ออาทร	✓		✓			✓	✓	3
4. ความไว้วางใจ		✓	✓			✓	✓	5
5. การมีศักยภาพ		✓						1
6. การยึดถือคุณธรรม		✓			✓			2
7. ความซื่อสัตย์		✓	✓	✓	✓	✓		4
8. ความเสมอภาค			✓			✓		2
9. ความเป็นพลเมืองดี			✓				✓	2
10. ความจงรักภักดี				✓				1
11. ความกล้าหาญ				✓				1
12. ความเคารพ				✓		✓	✓	3
13. ความสุภาพ				✓				1
14. ความรับผิดชอบ							✓	2

จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยใช้กรอบเนื้อหา Starratt (1991), Taylor (2002), Brown & Trevino (2006), Lashway (2006), Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson (2006) Berghofer & Schwartz 2008 และ Josephson (2009) ซึ่งสังเคราะห์ได้ดังนี้

1. ความยุติธรรม
2. ความไว้วางใจ
3. ความซื่อสัตย์
4. ความเอื้ออาทร
5. ความเคารพ

2.5.3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากการสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังปรากฏในตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 ตัวแปร ดังกล่าว ดังนี้

1) ความยุติธรรม

เมื่อก้าวถึงความยุติธรรมนั้น มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

โสภณ รัตนากร (2526) กล่าวว่า “ความยุติธรรม หมายถึง ความสุจริต ความเป็นธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณี และการปฏิบัติตามหน้าที่”

ประสิทธิ์ โขวิไลกุล (2540) กล่าวว่า “สิ่งที่เรียกว่าความยุติธรรมสูงสุดที่ทุกคนแสวงหาอยู่ขึ้นอยู่กับมาตรฐานทางด้านจิตใจของมนุษย์ผู้จะบันดาลให้มีกฎหมายและใช้กฎหมายนั้น อันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม”

อมร รักษาสัตย์ (2546) ได้อธิบายความหมายของยุติธรรมว่า ความยุติธรรมจะไม่เกิดขึ้นเมื่อเกิดความขัดแย้งกับหลักแห่งความเที่ยงธรรม ความเป็นธรรมหรือความเสมอภาคหรือมีพฤติกรรมลำเอียง นอกจากนี้พฤติกรรมที่ฝ่าฝืนนโยบายและกระบวนการที่ใช้กันมานานเป็นที่รู้จักกันและยอมรับกันแล้วว่าถูกต้อง

Plato (อ้างถึงใน สุขุม นวลสกุล, 2539) มีทรรศนะเกี่ยวกับความยุติธรรม ซึ่งปรากฏอยู่ในหนังสือ The Republic ว่าความยุติธรรมไม่ได้มีความหมายแค่ว่า “ความเที่ยงธรรม หรือ การไม่ลำเอียงตามความเข้าใจทั่วไปเมื่อเอ่ยถึงคำว่ายุติธรรม แต่หมายถึงสิ่งที่ เป็น “สัมมา ร่วม (common good)” ที่จะบันดาลความสุขให้กับคนและรัฐ”

Thomas Hobbes (อ้างถึงใน เสถียร หอมขจร, 2540) กล่าวว่า “ในสภาวะธรรมชาติซึ่งปราศจากรัฐบาลนั้น ไม่มีเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าอะไรคือความยุติธรรมหรืออยุติธรรมอะไรผิดอะไรถูก พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล เพราะฉะนั้น ความยุติธรรมหรืออยุติธรรมจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีข้อตกลงหรือสัญญาแล้ว ผลของการทำสัญญาประชาคมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดอำนาจร่วมเมื่อมีอำนาจร่วมก็มีกฎหมาย กฎหมายจึงเป็นคำสั่งขององค์อธิปัตย์ ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มนุษย์ทุกคนปฏิบัติตามสัญญา ผู้ละเมิดกฎหมายจึงเป็นผู้ไม่ปฏิบัติตามสัญญาซึ่งความยุติธรรมก็เกิดขึ้น และความหมายของคำว่าอยุติธรรมก็ไม่มีอะไรมากไปกว่าการไม่ปฏิบัติตามสัญญา สำหรับความยุติธรรมนั้นก็คือสิ่งที่ไม่อยุติธรรม (unjust) นั่นเอง”

ดังได้ยกแนวความคิดเห็นของนักคิดนักทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งส่วนแตกต่างกันไปกรอบแห่งทัศนะของแต่ละคนและยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกันในที่นี้อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงความสุจริต ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม ความถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิตามกฎหมาย และการปฏิบัติตามหน้าที่

2) ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ ซึ่งต้องใช้ความพยายามและความต่อเนื่องและต้องอาศัยความซื่อสัตย์และความจริงใจ ในขณะที่เดียวกันความไว้วางใจก็สามารถถูกทำลายลงได้เช่นกัน หากขาดความซื่อสัตย์ที่มีต่อกัน และเมื่อความไว้วางใจถูกทำลายลงแล้วยากที่จะเรียกกลับคืนมาได้ หรือถ้าจะสร้างคืนมาต้องใช้เวลาและความพยายามและพลังมากกว่าตอนเริ่มแรก ที่สร้างอย่างมหาศาล มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

เฉลิมชัย (2552) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจ คือ ความรู้สึกและการกระทำ (การแสดงออก) ของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์การ

Rotter J.B. (1971, p. 443, อ้างถึงใน พิมภินันท์ ดารา, 2556, น. 7) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคล เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือ กลุ่มซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

Cook J. & Wall T. (1980, p. 39, อ้างถึงใน พิมภินันท์ ดารา, 2556, น. 7) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจ ในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

Davis J. H., Schoolman, F.D., Mayer R.C., & Tan H. H. (2000, p. 563 อ้างถึงใน พิมภินันท์ ดารา, 2556, น. 7) ได้ให้ความหมาย ความไว้วางใจ คือ ความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน ความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ การตัดสินใจ และการกระทำ

Robbins (2005) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความคาดหวังในทางบวกของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็คำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่กระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยอมรับ และเชื่อมั่นต่อคำพูดและการกระทำของผู้บริหารโรงเรียน

3) ความซื่อสัตย์

ความซื่อสัตย์เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ดังนั้น การที่เราจะมีความซื่อสัตย์นั้น เราจะต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับความซื่อสัตย์อย่างถูกต้อง มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้นิยาม ความซื่อสัตย์ว่า หมายถึง ประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง

อุไร บุญทน (2545 อ้างถึงใน วินัย โมถึง, 2548) ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติอย่างเหมาะสม ตรงไปตรงมา ด้วยความเต็มใจและจริงใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

นางลักษณ์ วิรัชชัย และรุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล (2551) ให้ความหมาย ความซื่อสัตย์ไว้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นความจริง ความถูกต้อง ดีงาม เป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินชีวิต ทั้งทางกาย วาจาและใจ มีความจริงใจ ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (2553) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง ความประพฤติตรง ไม่เอนเอียง ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม มีความจริงใจ ปลอดภัยจากรู้สึกลำเอียง หรืออคติ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์จะเป็นผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือน รู้จักรักษาความลับ หลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ทับซ้อน มีความละเอียดและเกรงกลัวที่จะประพฤติชั่ว

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น

ปาริฉัตร สีนธวงศ์ (2553) ความซื่อสัตย์ หมายถึง การปฏิบัติตนทางกาย วาจาจิตใจ ที่ตรงไปตรงมา ไม่แสดงความคดโกง ไม่หลอกลวง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ล้วนวาจาว่าจะทำงาน สิ่งใดก็ต้องทำให้สำเร็จเป็นอย่างดี ไม่กลับกลอก มีความจริงใจต่อทุกคน จนเป็นที่ไว้วางใจของคนทุกคน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนอย่างตรงไปตรงมา โปร่งใส จริงใจ ประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อวิชาชีพ

4) ความเอื้ออาทร

ความเอื้ออาทร เกิดจากความตระหนักในคุณค่าของบุคคล เข้าใจชีวิตมนุษย์ก่อให้เกิดความปรารถนาดีต่อกัน การแสดงออกของความเอื้ออาทร มาจากความอ่อนโยน ความเคารพศรัทธาในความเป็นมนุษย์ ความห่วงใย มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ (2527, น. 407) ให้ความหมายของคำว่าอาทร หมายถึง ความเอื้อเฟื้อ ความเอาใจใส่

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, น. 1363, 1397) ให้ความหมายของคำว่าเอื้อ หมายถึง เอาใจใส่ มีน้ำใจ เห็นแก่ ส่วนคำว่า อาทร หมายถึง ความเอื้อเฟื้อ ความเอาใจใส่ และความห่วงใย

พระไพศาล วิสาโล (2543, น. 239) ให้ความเห็นว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ความประพฤติดด้วยความรู้สึกห่วงใย มีน้ำใจ และไม่ละเมิดผู้อื่น

กรมวิชาการ (2546ก, น. 80) ให้ความหมายของคำว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ความช่วยเหลือ เกื้อกูล ความเอาใจใส่ ความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา การแบ่งปัน ความรู้สึกห่วงใย ความเข้าใจ

ศิริวรรณ อินทรวัฒนา (2553, น. 12) ได้อธิบายถึงความหมาย ความเอื้ออาทรหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงในลักษณะการปฏิบัติหรือความรู้สึกที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การเอาใจใส่ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดี ความเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่าง

เหมาะสม เสียสละต่อส่วนรวม โดยไม่หวังผลตอบแทน และเข้าใจกันที่ตระหนักต่อบุคคล สังคม ประโยชน์ส่วนรวม

สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเอื้ออาทร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเหมาะสม โดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน แสดงออกถึงความห่วงใย มีน้ำใจ เสียสละ ทั้งต่อผู้อื่นและต่อส่วนรวม

5) ความเคารพ

ความเคารพ เป็นเสน่ห์ที่คนทุกคนควรมีทั้งต่อหน้าและลับหลังคนอื่น ให้พึงระลึกอยู่เสมอว่าการแสดงออกถึงความเคารพบุคคลที่ควรเคารพนั้น เป็นสิ่งที่พึงกระทำยิ่ง มีผู้ให้นิยามความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2537ก, น. 42) อธิบายไว้ว่า ความเคารพ หมายถึง การมองเห็นคุณค่าและความสำคัญ แล้วปฏิบัติต่อบุคคลหรือสิ่งนั้นด้วยความจริงใจ

พระสมชาย ฐานวุฑโฒ (2542, น. 192-197) ได้กล่าวว่า ความเคารพ หมายถึง ความตระหนักซาบซึ้ง รู้ถึงคุณความดีที่มีอยู่จริงของบุคคลอื่น ยอมรับนับถือความดีของบุคคลด้วยความจริงใจ และแสดงความนับถือต่อผู้นั้นด้วยการแสดงความอ่อนน้อม อ่อนโยน อย่างเหมาะสมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

สงัด กระจ่าง (2548) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความเคารพ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ การแสดงออกซึ่งกริยาท่าทาง มารยาท นอบน้อม สุภาพ วาจาสภาพอ่อนหวาน ไพเราะ

Shaikh & Ndubisi (2011) กล่าวถึงความหมายของความเคารพ ว่าประกอบด้วยมิติด้านความเอาใจใส่และการเห็นคุณค่า มิติด้านความเข้าใจ และมิติด้านความรับผิดชอบสรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ถึงการปฏิบัติด้วยความสุภาพ ความนอบน้อม กระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับนับถือด้วยความจริงใจ

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

3.1 หลักการของความขัดแย้ง

3.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานผู้บริหารต้องทำความเข้าใจลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเสียก่อน จึงจะลดความขัดแย้งขององค์กรเพื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างสะดวก มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของความขัดแย้ง ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ซินไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึง

พอจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย และได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างๆ กันดังต่อไปนี้

นัยนา นิลน้อย (2549, น. 46) ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกลุ่มหรือองค์กร 2 ฝ่ายหรือมากกว่าซึ่งเป็นไปในลักษณะมีความคิดเห็นไม่ลงรอยกันอัน เนื่องมาจากความแตกต่างกันในการรับรู้ค่านิยม ความคิด เป้าหมายและการขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งความขัดแย้งในตัวบุคคลเกิดจาก การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิดวิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก, น. 7) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา

กุลชลี จงเจริญ (2556, น. 5-21) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความไม่ลงรอยหรือความไม่เห็นพ้องกันของบุคคลที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ ความรู้ ทัศนคติ รวมทั้งผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่อาจเกิดขึ้นได้ในบุคคลทุกคนหรือองค์กรทุกๆ องค์กร

Filley (1975, p. 4 อ้างถึงใน จินตนา พุ่มใสว, 2554, น. 16) ให้ความหมายโดยกล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งว่ามี 5 ลักษณะคือ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย มีความแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์หรือความคิดเห็น พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นไปเพื่อชนะหรือแพ้สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่มีลักษณะตรงข้าม แต่ละฝ่ายพยายามจะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง

Thomas (1979, p. 259 อ้างถึงใน สายัน ปิลาผล, 2555, น. 39) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ซึ่งพฤติกรรมของความคาดหวังหรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่เป้าหมายหรือกลุ่มถูกกีดกันโดยบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น

Van Slyke (1999, p. 94) ได้นิยามถึงความขัดแย้งว่าเป็นการแข่งขันกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมายและความปรารถนา หรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ทำให้คนเราตกลงกันไม่ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ การแข่งขันกัน การที่ต้องพึ่งพากันและกัน และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้

Dubrin (2003, p. 214, อ้างถึงใน สายัน ปิลาผล, 2555, น. 39) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ว่าเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าสองอย่างหรือมากกว่าพร้อมกันไม่ได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การแสดงออกที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้แก้ไขความไม่เห็นพ้อง ความไม่ลงรอยกัน ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่าง

บุคคลสองคน กลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการ
แข่งขันหรือการทำลายกัน เลือกที่จะไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะ
บรรลุเป้าหมาย

3.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วย
กระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา เกิดความคิดสร้างสรรค์ องค์กรพัฒนา และปัจจัยที่ผู้บริหารไม่
สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาได้ศึกษาพฤติกรรม
เกี่ยวกับความขัดแย้ง ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

Robbins (1997, อ้างถึงใน สำราญ อินทนาม, 2548, น. 11) ได้แบ่งแนวคิด
เกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิด คือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (traditional view) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกัน
อย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย
ทำลายขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป
ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ความขัดแย้ง
เป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้น จึงต้องช่วยกันปิดบังสาเหตุของความขัดแย้ง เป็นผลมาจากการสื่อสารที่
บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหารตามแนวคิดนี้
ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่เลวร้ายคนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์กร

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral view) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกัน
อย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่ม
บุคคลและองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง
ไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่
ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้
หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

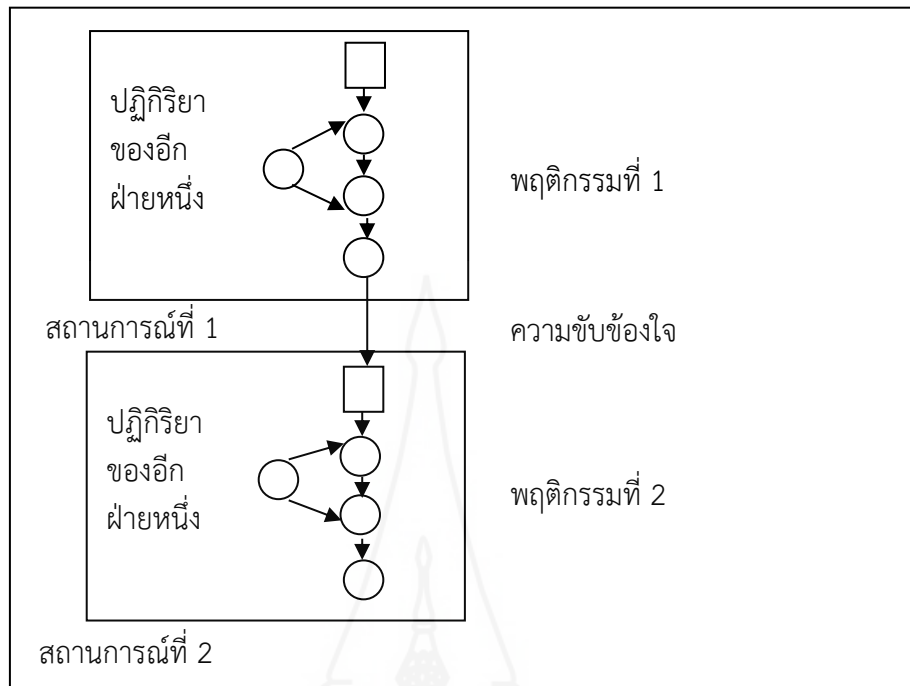
3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (interactionist view) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่
มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้ายๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ความขัดแย้งนอกจากจะเป็น
พลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้กลุ่ม
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ เฉื่อยชาไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นแต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่มากเกินไปหรือน้อย
เกินไป จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัวกระตือรือร้นประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

Stoner (อ้างถึงใน ประภาทิพย์ ภาสุก, 2551, น. 7) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิมเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็น
และเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการ
ออกแบบขององค์กรและการบริหารขององค์กรอีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีของ
องค์กรและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานและยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความ
ขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบันแนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้งเมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้

Thomas (1976, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553ก, น. 7-61 ถึง 7-62) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ตูถูก เอาเปรียบ ให้อารมณ์ ไม่อนุมัติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก จากงานวิจัยพบว่า คนส่วนใหญ่จะหาทางออกด้วยการเอาแพ้เอาชนะกันมากกว่าอย่างอื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาก็จะมีปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจัดการความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการความขัดแย้งให้ ไม่ว่าจะจัดการความขัดแย้งอย่างไรก็ตามก็จะมีผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ เกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก กระบวนการของความขัดแย้งนี้สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการเกิดความขัดแย้งของ Thomas, 1976

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก, น. 7-62)

จากที่กล่าวมา ในแนวคิดเดิมเห็นว่าความขัดแย้งควรถูกกำจัดเพราะทำให้องค์กรแตกแยก ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เชื่อว่าในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้งและสามารถหลีกเลี่ยงได้ การบริหารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนในแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติ อาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ประเภทของความขัดแย้ง

การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง อาจแบ่งได้โดยการกำหนดเกณฑ์อย่างชัดเจนว่าจะแบ่งตามลักษณะใด ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดและนักวิชาการหลายท่านให้ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 390-392) ได้ศึกษารูปแบบของความขัดแย้ง และได้สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งมีระดับกว้างหรือแคบนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปปัญหาความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากแรงดันที่ได้รับจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันหรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิดกกังวล หรือเกิดความตึงเครียด

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจเป็นลักษณะด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างภายในองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่างๆ ความขัดแย้งระหว่างองค์กรจะมีขอบเขตที่กว้างขวางซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์กรที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานรัฐบาล หรือระหว่างองค์กรและผู้ขายปัจจัยการผลิต

ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทแล้วแต่จะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเกณฑ์ที่ใช้ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านทรัพยากร ความขัดแย้งทางอารมณ์ ความขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมาย ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยกัน หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์กร

Coser (1965, p. 49) ได้แบ่งแยกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ ความขัดแย้งที่เป็นจริง เป็นความขัดแย้งอันเกิดจากวิธีการอันจะนำไปสู่เป้าหมายความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง ได้แก่ จุดหมายปลายทางในตัวเอง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย

Hellrigel D.Solcum (อ้างถึงใน อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2547, น. 155-156) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือการที่บุคคลจะเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้น เมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (Zero Sum Conflict) นั่นคือ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียมากเท่านั้น หรือผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะแข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ (Non Zero Sum Conflict หรือ Mixed Motive Situation) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ลักษณะต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยคู่ขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกสองกลุ่มในองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

ซึ่งสอดคล้องกับเสนาะ ตีเยาว์ (2544, น. 300) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภท เช่นกัน คือ ความขัดแย้งกับตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์กร

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ประเภทของความขัดแย้งมีทั้งหมด 7 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล หรือความขัดแย้งกับตัวเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม
6. ความขัดแย้งในองค์กร
7. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

Worchel and Cooper (อ้างถึงใน สมพร เพ็ญจันทร์, 2547, น. 234-235) ได้แบ่งแยกประเภทสำคัญได้ 2 ประเภท คือ 1) แบบ Zero-Sum Conflict กล่าวคือ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น นั่นคือ ฝ่ายชนะได้เท่าไร เมื่อรวมกับฝ่ายแพ้ที่เสียไปก็เท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบนี้เป็นการขัดแย้งอย่างแท้จริง 2) แบบ Non Zero-sum Conflict หรือ Mixed-Motive Situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใด มิได้หมายความว่า อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่ 2 มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทแล้วแต่จะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเกณฑ์ที่ใช้ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านทรัพยากร ความขัดแย้งทางอารมณ์ ความขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมาย ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยกัน หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับองค์กร

3.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตามธรรมชาติ โดยเฉพาะกับคนซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านอารมณ์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ หรือแม้แต่ศาสนาก็ยังเกิดความขัดแย้ง มีหลายท่านได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 395-396) ได้กล่าวไว้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งเป็นกระบวนการของความขัดแย้งซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้งจะเกิดขึ้นในระดับสายตการบังคับบัญชาโดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากร เป้าหมาย วันครบกำหนด หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งในแนวนอนจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมายการขาดแคลนทรัพยากรและปัจจัยระหว่างบุคคล

3. ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาที่ปรึกษา เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหารและพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา

4. ความขัดแย้งด้านบทบาท เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไปและความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน

5. ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน คือ ต้นกำเนิดของความขัดแย้ง การโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำหาย ซึ่งหากงานมีลักษณะต้องพึ่งพากันสูงจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

6. ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้าวก่ายหน้าที่กัน

7. การขาดแคลนทรัพยากร จะทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลนความสัมพันธ์การทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการลดจำนวนพนักงานและองค์กรที่มีปัญหาด้านการเงิน เมื่อองค์กรมีปัญหาขาดแคลนทรัพยากร บุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ในองค์กรจะพยายามกำหนดตำแหน่งตัวเอง เพื่อให้ได้รับหรือรักษามลประโยชน์ของตนไว้สูงสุด

8. ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างงานสามารถสร้างความขัดแย้งได้ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ หรือคุณค่า

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2551, น. 223-226) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร ว่าความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสาเหตุใหญ่ๆ 2 ประการ ดังนี้

1. การที่ต้องเกี่ยวข้องหรือประสานงานซึ่งกันและกันในองค์กร ได้แก่ การประสานงานในการทำงานในหน่วยงานทุกหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการเกี่ยวข้องระหว่างฝ่ายต่างๆ บุคคลในแต่ละฝ่าย อาจมีเป้าหมายและแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อมาทำงานเกี่ยวข้องกัน อาจจะกระทบกระทั่งและมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ความคลุมเครือของหน้าที่ เนื่องจากในองค์กรมีหลายฝ่าย หลายตำแหน่งมีความรับผิดชอบแตกต่างกัน หากการแบ่งอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจนก็จะทำให้เกิดการก้าวก่ายของงานและอาจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ ความแตกต่างของจุดมุ่งหมายและวิธีการทำงาน แต่ละคนย่อมมีวิธีการและจุดหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในเรื่องของเวลา เป้าหมาย โครงสร้าง ในองค์กรเดียวกันย่อมจะมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2. ระบบการให้รางวัลของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นวิธีการที่องค์กรกำหนดและควบคุม ตลอดจนจัดสรรทรัพยากร (เงิน บุคลากร เครื่องจักร เครื่องมือ) เป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ เมื่อบุคคลกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ พยายามที่จะแข่งขัน เพื่อจะได้ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก, น. 7-54) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund)

1. ความกลัว (Fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างถาวร ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น เช่น คนที่กลัวไฟฟ้าเมื่อเห็นสายไฟก็เกิดความกลัว ทั้งๆ ที่สิ่งที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันให้เกิดสิ่งอื่นๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศเกิดเพราะความกลัวจะถูกกลบหลู ศักดิ์ศรี กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดลงได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษาที่มีความกลัวต่างๆ นานา เช่น กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง ความกลัวจะทำให้คนขาดเหตุผลทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง (Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง กำลังในที่นี้ไม่ได้หมายถึงกำลังทางกาย หรือกำลังทางอาวุธเท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ด้วย กำลังทำให้ความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง เห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย มอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน บุคคลนั้นก็จะมีโอกาสก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายของตน ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดความขัดแย้ง ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือเราใช้เกณฑ์อะไรในการวัดความเป็นธรรม การรับรู้เกี่ยวกับความเป็นธรรมเป็นจิตวิสัย ต่างคนต่างมองเห็นความเป็นธรรมก็เหมือนกับความงามขึ้นอยู่กับสายตาดู คนมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งที่ควรได้ ความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคนต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม

4. ทุน (Fund) หมายถึง ทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการบริหาร ในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคนแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อที่จะช่วยให้คนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้เองเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

จากคำกล่าวข้างต้นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคล บทบาท ผลประโยชน์ เป้าหมาย ตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ การติดต่อสื่อสาร การใช้ทรัพยากร ความกลัว การใช้กำลัง และความเป็นธรรม

Robbins (1983, pp. 67-68 อ้างถึงใน สายัน ปิลาผล, 2555, น. 45) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุ 8 ประการ คือ ความเป็นกันเองมีน้อย การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน มีส่วน

ร่วมในการตัดสินใจ ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน ความไม่เหมาะสมในบทบาท ความไม่พอใจในบทบาท และการบิดเบือนข่าวสาร

Duke (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, น. 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ

2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทาง ให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม

5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท

6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้าม

Pneuman and Bruehl (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 45 -48) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพองค์กรเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

รายละเอียดของสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ เป็นต้น

1.2 แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

1.3 การรับรู้ เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกันอาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่

สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนเข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานขึ้น สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็นมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดังการเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสารผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์กร เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคนแต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ ทำให้บุคคลยึดติดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุกๆ องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

สรุปได้ว่า สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งโดยทั่วไป มาจากคนเรามีภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรมการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง มีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริง มีความรู้สึกที่แตกต่างกัน การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอคลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือมีการบิดเบือนโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร การมีทรัพยากรที่จำกัดจึงต้องแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ความคลุมเครือในบทบาท การมีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับที่พอเหมาะจะเกิดประโยชน์กับองค์กร ถ้ามีมากหรือน้อยเกินไปก็จะเป็นโทษต่อองค์กร มีผู้ที่กล่าวถึงทั้งผลดีและผลเสีย ดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก, น. 7-20) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์
3. เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารสามารถประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน ก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน และรวมพลังกัน
6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, น. 160-161) ได้สรุปความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลเสียของความขัดแย้งคือ

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่ายเกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้
2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้น
4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553ก, น. 7-18) ได้กล่าวถึงผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ
4. การสื่อสารของบุคคลถูกบิดเบือน ทั้งที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลประกอบ
9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคล หรือองค์กรเกิดความเสียหาย
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ได้ จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงานทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน

Owens (1991, p. 251 อ้างถึงใน สายัน ปิลาผล, 2555, น. 50) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรอาจทำให้องค์กรดีหรือเสื่อมได้ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบ และมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้องค์กรเสื่อมได้ ประกอบด้วย

1. ถ้าระดับค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มคู่แข่ง
2. โครงสร้างของบรรยากาศมีความตึงเครียดและรุนแรงขึ้น
3. ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา
4. ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดการประสานงาน ความร่วมมือ
5. ขาดความคิดสร้างสรรค์
6. นำไปสู่ความยุ่งเหยิง และไร้ซึ่งเสถียรภาพขององค์กร
7. ขาดการยอมรับ ความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง
9. ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวได้ว่าความขัดแย้ง มีผลเสียและเป็นอันตรายทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์กรอาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพ ร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เสียเวลาเสียค่าใช้จ่าย และเกิดความสิ้นเปลือง เสียแรงงาน บุคคลขาดการยอมรับซึ่งกันและกันขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความคิดริเริ่ม การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกปิดกั้นทำให้ประสิทธิภาพการทำงานบุคคลลดลง ทำลายความสมานฉันท์และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยงทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เกิดการเฉื่อยงาน ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนอยู่ก็จะหนีไปจากองค์กรนั้น ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ได้แล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ อีก เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง

3.4 กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, น. 10-11) ได้แบ่งพัฒนาการของความขัดแย้งออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflicts) ระยะนี้เป็นข้อพิพาทที่มีลักษณะของความมั่นคงที่ซ่อนตัวอยู่ยังไม่พัฒนาเต็มที่ และยังไม่ขยายตัวจนเกิดการแบ่งขั้วกันของผู้ที่ขัดแย้ง

บ่อยครั้งที่ฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายอาจจะยังไม่ตระหนักว่ามีความขัดแย้ง หรือตระหนักถึงความขัดแย้ง ที่อาจจะมีโอกาสเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เริ่มมีความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ความขัดแย้งกำลังเกิด (Emerging Conflicts) มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ฝ่ายต่างๆ สามารถระงับออกมาได้ เขารู้ว่ามีข้อพิพาทเกิดขึ้น ประเด็นต่างๆ ดูชัดเจน แต่ยังไม่มีการเจรจาไกล่เกลี่ยหรือกระบวนการแก้ปัญหาที่น่าจะดำเนินไปได้เกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่ปรากฏออกมาแล้ว (Manifest Conflicts) เป็นระยะที่ความขัดแย้งพัฒนาไปเป็นข้อพิพาทซึ่งฝ่ายต่างๆ ได้มีบทบาทอย่างเอาเป็นเอาตายในเรื่องที่ดำเนินอยู่ อาจจะเริ่มมีการเจรจาไกล่เกลี่ยแล้ว หรืออาจจะถึงทางตันแล้วก็ได้

Filley (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, น. 90-93) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มีคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง 9 ประการดังต่อไปนี้

1. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกัน ศักยภาพที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน เช่น การแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเข้าสู่อำนาจที่น้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้จะทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่ได้

3. อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อ การสื่อความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกัน อาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึกหรือสอนรอบปกติกับสอนรอบค่ำ อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่แตกต่างกันหรืออาจเกิดการเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. การที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่งการที่ฝ่ายหนึ่งจะทำงานได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วย หรืออีกฝ่ายหนึ่งจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ ลักษณะเช่นนี้จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

5. ความแตกต่างกันในองค์กร ความขัดแย้งจะเกิดมากขึ้น เมื่อองค์กรถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นลำดับชั้นของการบังคับบัญชา หรือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น ถ้าลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย ศักยภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

6. ฝ่ายต่างๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่างๆ ต้องร่วมกันตัดสินใจร่วมกันนั้นแต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานใหญ่ และของหน่วยงานย่อยของตนเองจึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจ หรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนเองเป็นประการสำคัญ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

7. ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นมติเอกฉันท์ วิธีการเลี่ยงความขัดแย้งก็อาจโดยอาศัยเสียงข้างมาก

8. ความเคร่งครัดของกฎที่จะต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด กฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้ายๆ กัน การตัดสินใจก็เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นถ้ามีความขัดแย้งหลายๆ อย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ การรับรู้สภาพการณ์จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง ทางหนึ่งรับรู้ในเหตุการณ์อย่างถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็รับรู้ว่าคุณสมบัติแต่ละฝ่ายมีความสนใจคล้ายกันก็รับรู้ว่ามี ความสนใจต่างกัน ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สถานการณ์ว่ามีลักษณะคุกคามและฝ่ายตนมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆ ที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้ การรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกให้ร้าย ก็เกิดความเครียดและกังวลหรือถ้าหากฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง ก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูลโดยเกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูล หรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัดเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด เป็นผลมาจากการรับรู้ที่มีความขัดแย้งหรือมีความรู้สึกที่มีความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การแพ้ การชนะการก้าวร้าวหรือการป้องกันตนเอง ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้งเป็นการทำให้พฤติกรรมของการขัดแย้งหายไปหรือลดลง อาจทำได้หลายอย่าง เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วนหรือให้ทุกฝ่ายชนะ

ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งการแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างหนึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคตและจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก

Thomas (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, น. 94) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกรบกวนโดยฝ่ายหนึ่งกระทำ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ คุณถูก เอาเปรียบ ให้ร้าย ไม่นอบน้อม เป็นต้น

2. ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะทำเอียง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้น

ถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก

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

4. ปฏิกริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้

5. ผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจวิธีการจัดการกับความขัดแย้งความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเกิดความคับข้องใจผลของความขัดแย้งในตอนนี้ จะทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปจะเห็นว่ากระบวนการของความขัดแย้ง เริ่มจากสภาพการณ์หรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง เกิดจากความคับข้องใจของฝ่ายหนึ่งที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ จากนั้นเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ รู้สึกได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งจริงๆ ขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกคุกคาม ถูกให้ร้าย การไปสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของเขา เขาก็จะแสดงพฤติกรรมขัดแย้งออกมา อาจเป็นการแข่งขัน การก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเองซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มก็ได้ เมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้งก็จะแสดงพฤติกรรมแก้ปัญหาหรือการระงับความขัดแย้ง อาจเป็นการเอาชนะ การแข่งขันการต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้ง ถ้าหากการแก้ปัญหาเป็นแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้องพยายามที่จะชนะบ้าง

ความขัดแย้งในองค์กรนั้นมีทั้งผลดีและผลเสียแต่อาจนำมาซึ่งผลเสียมากกว่าผลดี ถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถหาแนวทางที่เหมาะสมเข้ามาปรับใช้กับสถานการณ์ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ในเรื่องของผู้บริหารหลายๆ คนเรียนรู้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีนั้น จำเป็นต้องนำวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ทุกๆ ฝ่ายได้รับความพึงพอใจมาก (win-win Approach) แต่ผู้บริหารหลายคนก็ไม่ทราบอย่างแท้จริงว่าจะนำมาใช้อย่างไร ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์กรให้หมดไปนั้น คือ การนำกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนในการจัดการความขัดแย้งมาใช้ เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมสำหรับทุกฝ่าย

3.5 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง คงจะไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนี้ๆ ทุกครั้งไปเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้ที่จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่าอีกบางวิธี หรือบางคนอาจมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็น

ความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน โดยทฤษฎีแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งลักษณะของพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

Pnuean and Bruehl (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2534, น. 101) อธิบายว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 ทางเลือก คือ

1. การอยู่เฉยๆ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงอาการของการอยู่เฉยๆ มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปฏิเสธว่าหน่วยงานของตนเองมีความขัดแย้งไม่ยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง เลือกสนใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์ หรือเป็นบุคคลที่ถือคติว่าความขัดแย้งทั้งหลายจะลดลงไปเองเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งความขัดแย้งบางอย่างอาจลดลงแต่อันตรายของการเผชิญกับความขัดแย้งของการอยู่เฉยๆ ก็คือจะทำให้ความขุ่นเคืองหรือความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น จนเป็นการทำลายหรือสกัดกั้นไม่ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือยากแก่การควบคุม

2. การระงับความขัดแย้ง บุคคลจะเผชิญกับความขัดแย้งในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เขา มอง หากมองเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ให้ชนะหรือให้แพ้น้อยที่สุด หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจชนะ เขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด คนที่มีอำนาจก็มักจะระงับความขัดแย้งโดยใช้กำลังหรือข่มขู่ โดยแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้คำพูดให้ร้ายหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม การใช้อำนาจตัดสินใจให้แพ้-ชนะ การแบ่งแยกแล้วเข้าปกครองการลดความสำคัญของฝ่ายตรงข้ามในทุกวิถีทาง การปฏิเสธหรือไม่สนใจความคิดเห็นที่แตกต่าง

3. การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการดังนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

3.1 รักษาระดับความสนใจ

3.2 เผ่าสังเกตุสภาพการณ์ของความขัดแย้ง

3.3 ใช้วิธีในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

Turner and Weed (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, น. 102-103) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขาแม้จะเป็นบางส่วนก็ยังดี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ใจดีสู้เสือ เป็นพวกที่แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใดๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือเป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

1.2 เผชิญหน้า เป็นพวกที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งคิดว่าไม่มีอะไรจะเสียไปมากกว่านี้อีก หากต้องเผชิญหน้ากันในทั้งสองกรณีนั้น มีอัตราการเสี่ยงสูง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 หวานอมขมกลืน เป็นพวกที่กลืนความรู้สึกของตนไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข บางคนจะแสดงความรู้สึกออกมาเฉพาะต่อหน้าที่ตนเองมีความไว้วางใจเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น จะรู้สึกกว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2.2 ทำอย่างอื่นดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้งโดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม ไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้ง พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์กรเพราะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

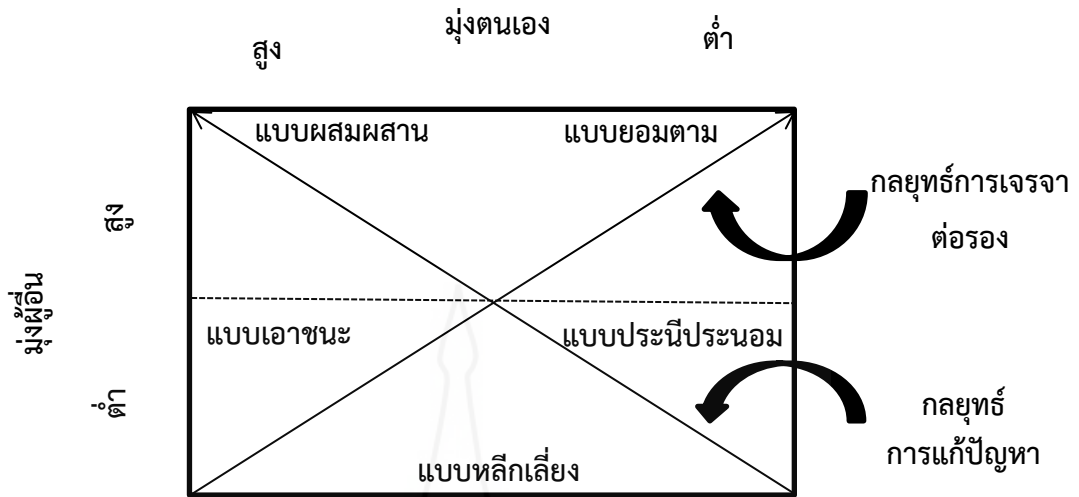
2.3 หลบดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยิ่งยากมากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะทราบว่ามี ความขัดแย้ง โดยจะหนีออกจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าไปใกล้ หนีไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคนอาจขยับเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งในห้องพักครูเหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุด หนีความขัดแย้ง โดยหนีไปนั่งที่อื่นที่ตนเองอาจมีความสุขใจบ้าง และผู้นั้นก็อ้างเหตุผลต่างๆ นานาในการเข้าห้องสมุด ซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจุ่ม พวกนี้จะมีเหตุผลในการเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธก็จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเองเชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้อหาแพะรับบาปให้ได้ พวกนี้ง่ายสำหรับคนอื่นที่จะรู้ว่าพวกนี้โกรธหรือไม่หรือมีความรู้สึกอย่างไร จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะดังนี้

3.1 ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไรก็แสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา ก็จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูงโดยไม่เกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนก็จะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครก็จะปิดไว้ไม่อยู่ จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกจุ่มดี เพราะง่ายที่จะทราบที่ใครไม่ชอบตนบ้าง

3.2 จุ่มตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจุ่มที่เล่นงานหรือจุ่มตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้อภัย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกจุ่มตียากที่ทราบที่ใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์คืออะไรนั่นคือเมื่อบุคคลเผชิญกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมาได้หลายแบบโดยอาจอยู่เฉยๆ ไม่สนใจว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เลือกลงใจความขัดแย้งเฉพาะส่วนที่ตนเองได้ประโยชน์หรือหากเขามองว่าเป็นความเลวร้าย เขาก็จะพยายามระงับ หากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะแพ้ เขาจะพยายามพลิกสถานการณ์ให้ชนะ หรือให้แพ้น้อยที่สุดหากเขาเห็นว่าสถานการณ์นั้นเขาอาจจะชนะเขาก็จะพยายามชนะให้มากที่สุด หรือแสดงพฤติกรรมหันหน้าเข้าสู่โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา แสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจหรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเป็นพวกพรางตัว โดยการกลืนความรู้สึกของตนไว้หรือทำอย่างอื่นดีกว่า โดยพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้าม

Afzalur M. Rahim ได้เสนอแบบของพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ดังแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ Afzalur M. Rahim

ที่มา: Afzalur M. Rahim (2010, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2546, น. 407)

จากภาพพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2546, น. 407) แบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรม ดังนี้

1. แบบผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และเป็น การตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการ ผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ย่อม สามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความ ขัดแย้งแบบนี้ เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผน ระยะยาว เป็นต้น

2. แบบยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตาม จะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะ ทำความพอใจกับผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสภาพการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะ ผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอม ตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. แบบเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับ ต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคความ ขัดแย้งแบบเอาชนะ จะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความ คาดหวังของผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบ

ตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องการกระทำ ในสิ่งทีคนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. แบบหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดให้พ้นหรือเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. แบบประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว หรือ แบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของอีเวอรัลด์และมอร์ริส (Everard and Morris, 1990, p. 108 อ้างถึงใน สุปิ่นย์ ราสุวรรณ, 2540, น. 39) ได้เสนอแบบพฤติกรรมสองแนว คือ

1. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (concern for relationship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลอื่น

2. พฤติกรรมมุ่งงาน (concern for results) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นสำคัญ ในพฤติกรรมแต่ละแนวนี้จะมีระดับพฤติกรรมอยู่ 2 ระดับ คือ ต่ำ และสูง ซึ่งเป็นการจำแนกตามแนวคิดทฤษฎีสองมิติ เมื่อจำแนกแล้วจะเป็นแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Everard and Morris, 1990

ที่มา: Bertie Everard and Geoffrey Morris, 1990 อ้างถึงใน สุปิ่นย์ ราสุวรรณ 2540: 39

จากภาพที่ 2.3 แบบการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ตามแนวคิดของอีเวอร์ฮาร์ด และมอร์ริส เป็นดังนี้

1. แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำให้ตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

2. แบบการกลบเกลื่อน (smoothing) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติมีความคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตัวเองและไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. แบบการประนีประนอม (compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่จะทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหาหรือการค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. แบบการต่อสู้ (fighting) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนว่าถูกต้อง และมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้วุฒิภาวะตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่เหนือกว่าสั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรมแบบนี้ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

5. แบบการแก้ปัญหา (problem-solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกันโดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและการสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลากำลังงาน กำลังความคิดและการตัดสินใจ

Thomas and Kilmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-101) ได้เสนอแนะพฤติกรรมแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ

- 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
- 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

- 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง
- 1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2. การร่วมมือควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ

- 2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

- 2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

- 2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลาย
- 2.5 ให้เป็นมติเอกฉันท์
- 2.6 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล
3. การประนีประนอมควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ
- 3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ
- 3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
- 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือ
4. การหลีกเลี่ยงควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ
- 4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่
- 4.2 เมื่อเรารู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความชุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากหรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา
- 4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้
- 4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด
- 4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นๆ อาจให้ผลดีกว่า
- 4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ
5. การยอมให้ควรจะใช้วิธีการนี้ เมื่อ
- 5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนที่มีเหตุผล
- 5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น
- 5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเองเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรม

Thomas and Kilmann (1987, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553ก, น. 7-101) ได้พัฒนาเครื่องวัดแบบของพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรืออาจเรียกได้ว่าวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นในปี ค.ศ. 1986 เครื่องมือวัดนี้เรียกว่า “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument” เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเองประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข. แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคาอธิบายแบบของพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกใดตัวเลือกหนึ่งในแต่ละข้อโดยพิจารณา ดังนี้

1. แต่ละข้อเลือกพฤติกรรม ก. หรือ ข. ที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงลักษณะของตัวผู้ตอบสนองหรือผู้ตอบมีพฤติกรรมแบบนี้ๆ

2. ในบางข้อ ทั้งพฤติกรรม ก. และ ข. ไม่ใช่แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวผู้ตอบแต่ขอให้เลือกพฤติกรรมที่ผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการนั้นๆ

ตัวอย่างของข้อคำถาม เช่น

1. ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา

ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

2. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม

ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน

3. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้

ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้

4. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม

ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา

สรุปได้ว่า จากผลการศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้นวิธีการจัดการความขัดแย้งมีหลากหลายวิธี โดยวิธีการต่างๆ จะมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ได้แก่ พฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยง แบบกลบเกลื่อน แบบประนีประนอม แบบต่อสู้ แบบแก้ปัญหา รวมทั้งแบบการผสมผสาน จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยเห็นถึงสำคัญของพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของ Rahim M. Afzalur (2010: 30 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 407-408) ถือว่าเป็นวิธีการที่อาศัยทักษะในการบริหาร มีการวินิจฉัยความขัดแย้งได้ถูกต้อง มีศิลปะในการจูงใจคน มีความใจเย็น ความอดทนเพียงพอ และความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ที่เกิดขึ้นให้ประสบความสำเร็จ เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

3.6 ความขัดแย้งในสถานศึกษา

ในการบริหารการศึกษานั้น ย่อมต้องเผชิญกับความขัดแย้งชนิดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งทางการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553ก, น. 7-26) มักปรากฏจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

การบริหารงานในปัจจุบัน ความขัดแย้งระหว่างสายอำนวยการ (Staff) กับสายบังคับบัญชา (Line) มักเกิดขึ้นบ่อยครั้ง สายบังคับบัญชามีความรับผิดชอบที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สายอำนวยการมีหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน ให้สายบังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ในหลายกรณีความขัดแย้งเกิดจากการที่สองสายนี้ต้องทำงานด้วยกัน เช่น ในการบรรจุครูคนใหม่ งานการเจ้าหน้าที่ (สายอำนวยการ) ก็เห็นว่าเป็นงานประจำของตน แต่คณะวิชา (สายบังคับบัญชา) เห็นว่าควรจะเป็นผู้ตัดสินใจจะบรรจุใคร ตัวอย่างของสาเหตุแห่งความขัดแย้ง เช่น

1. สายอำนวยการมักจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร สนใจการวางแผนระยะยาว และมักเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะให้ผลได้ในระยะยาว แต่สายบังคับบัญชามักสนใจแผนระยะสั้น ต้องการเห็นผลโดยเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่สายอำนวยการนำมาสู่องค์กรมักเป็นข้ออ้างของสายบังคับบัญชาว่าเป็นตัวการที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

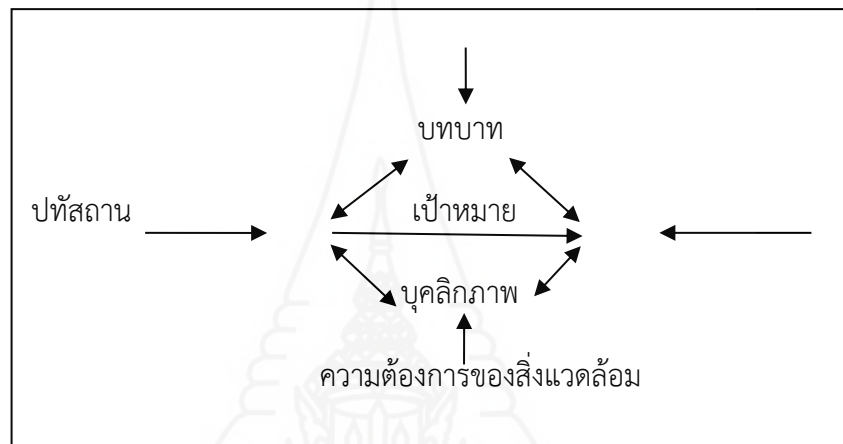
2. ความแตกต่างในอาวุโส ถ้าเมื่อใดสายอำนวยการด้อยอาวุโสกว่าสายบังคับบัญชา ก็เป็นการยากที่สายบังคับบัญชาจะยินดีเต็มใจรับคำแนะนำของสายอำนวยการ

3. สายบังคับบัญชามักจะบ่นว่าสายอำนวยการก้าวก่าย เอาประโยชน์หรือเอาหน้าจากผลงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากสายอำนวยการมีความใกล้ชิดเป็นพิเศษกับผู้บริหารสูงสุด สายบังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติงานและอยู่ห่างผู้บังคับบัญชา โดยสายอำนวยการมักจะอ้างผลงานที่เกิดขึ้นเป็นฝีมือของตน

4. สายอำนวยการมักจะบ่นว่า สายบังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของตน ไม่ขอความช่วยเหลือหรือขอคำแนะนำในเวลาอันควร หรือขอความช่วยเหลือในเมื่อสถานการณ์นั้นสายเกินที่จะแก้ไขแล้ว

3.6.1 ความขัดแย้งของครู-อาจารย์และผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นองค์กรในระบบราชการ เป็นองค์กรรูปนัย (Formal Organization) และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปทัสถาน บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้งสองจะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ซึ่งจะทำให้เห็นความขัดแย้งในสถานศึกษามีถึง 10 แบบ Hoy and Miskel (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2553ก: 7-28) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 2.4 ความขัดแย้งในสถานศึกษาของฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel, 1987)

ที่มา : Hoy and Miskel (1987, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553ก, น. 7-26

จากภาพที่ 2.4 อธิบายความขัดแย้งทั้ง 3 แบบ มีดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ และถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคมเป็นบิดา เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่อาจมีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่

ขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ก็เป็น การยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปทัสถาน (Norm Conflict) ในองค์กรอุปนัยย่อม ประกอบด้วยองค์กรอุปนัยต่างๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรอุปนัยย่อมมีองค์กรอุปนัยต่างๆ เช่น กลุ่ม เพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมก็มีปทัสถานของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้ปทัสถาน ต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอบริจาคเพื่อช่วยผู้ประสบวาตภัยในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะ ปทัสถานในการบริจาคต่างกัน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้น อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะ ก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ความขัดแย้งในสังคมมีตั้งแต่หน่วยเล็ก คือ ครอบครัว หน่วยงาน ระดับประเทศ ไปจนถึงระดับระหว่างประเทศ ความขัดแย้งในสังคมหรือองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ ต้องมีในสังคมและองค์กรที่บริหารงานในระบอบประชาธิปไตย ความขัดแย้งในด้านความคิด ก่อให้เกิดความเจริญกับองค์กรและประเทศชาติอย่างมาก ความขัดแย้งเมื่อถึงจุดสรุปก็จะนำไปสู่ ความสร้างสรรค์ให้กับองค์กรได้ ความขัดแย้งในสถานศึกษาก็เช่นกัน ย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ

4. บริบทการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2553 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2553 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 14 กันยายน 2553 มีโรงเรียนอยู่ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 111 โรงเรียน 2 สาขา เมื่อจำแนกตามขนาดจำนวนนักเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 49 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 59 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 4 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 1 โรงเรียน

4.1 แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นหน่วยงานที่อยู่ในกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความ ต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

4.1.1 ภารกิจหลัก

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับ และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาให้เด็กอย่างเต็มตามศักยภาพ ดังนี้

1. จัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาก่อนภาคบังคับ ให้กับเด็กกลุ่มอายุ 4-5 ปี
2. จัดการศึกษาภาคบังคับ เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (ป. 1-ม. 3) ให้กับเด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ คือ มีอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จนอายุย่างเข้าปีที่ 16 หรือจนจบหลักสูตร
3. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี (ป. 1-ม. 6) ให้กับเด็กในวัยเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนจบหลักสูตร โดยมุ่งให้นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสามารถ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขตามวิถีความเป็นไทย

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนและสังคม โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ให้สัมพันธ์กับความไว้วางใจของพ่อแม่ผู้ปกครองที่นำลูกหลานมาเข้าเรียน ด้วยกระบวนการทำงานแบบเปิดโอกาส เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในจังหวัด และรายงานผลการดำเนินงานความก้าวหน้าต่อสาธารณชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

4.1.2 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดพันธกิจ ไว้ดังนี้

1. พัฒนาผู้เรียน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยและการเรียนรู้ของหลักสูตรอย่างเต็มศักยภาพ
2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกคน
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้กำหนดเป้าประสงค์ ไว้ว่า “ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคนดี มีคุณธรรมอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ โรงเรียนได้รับการยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากล”

ทั้งนี้ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษา

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

และได้กำหนดจุดเน้นเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ไว้ 10 มาตรการ ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 4
2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น

3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติ

5. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการขยายผลสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ

7. นักเรียน ครูและสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

8. นักเรียน ครูและสถานศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

9. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และจุดเน้น ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความสามารถเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาที่สมดุลทั้งสติปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การศึกษาเป็นกระบวนการถ่ายทอดและเรียนรู้ในการที่จะสร้างสรรค์และ พัฒนาคนทั้งในแง่ความรู้ ความคิด ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

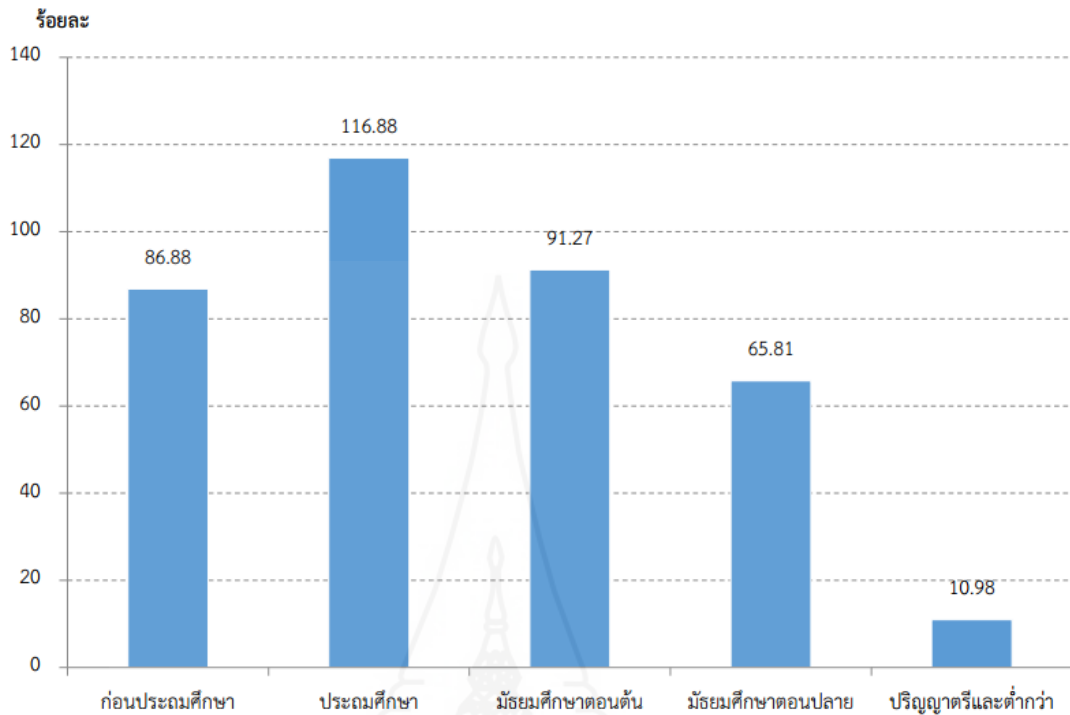
4.2 การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

4.2.1 โอกาสทางการศึกษา

1) อัตราการเข้าเรียนและอัตราการเรียนต่อ

ตารางที่ 2.2 จำนวนและร้อยละของนักเรียน/นักศึกษาในระบบโรงเรียนต่อประชากรในวัยเรียน
ปีการศึกษา ๒๕๕๗ จำแนกตามระดับการศึกษา/ชั้น

ระดับการศึกษา/ ชั้น	อายุ	นักเรียน/ นักศึกษา	ประชากรในวัย เรียน (มหาดไทย 30 ธ.ค. 2556)	ร้อยละของนักเรียน ต่อประชากร ในวัยเรียน
รวมทั้งสิ้น	3-21	41,188	51,758	79.85
ก่อนประถมศึกษา	3-5	6,729	7,745	86.88
อนุบาล 1 (หลักสูตร 3 ปีของ สช.)	3	481	2,550	18.86
อนุบาล 2 (สช.)/ อนุบาล 1	4	3,090	2,556	120.89
อนุบาล 3 (สช.)/ อนุบาล 2	5	3,158	2,639	119.67
ประถมศึกษา	6-11	19,059	16,307	116.88
ประถมศึกษาปีที่ 1	6	3,526	2,672	131.96
ประถมศึกษาปีที่ 2	7	3,352	2,788	120.23
ประถมศึกษาปีที่ 3	8	3,182	2,623	121.31
ประถมศึกษาปีที่ 4	9	3,066	2,673	114.70
ประถมศึกษาปีที่ 5	10	3,002	2,610	115.02
ประถมศึกษาปีที่ 6	11	2,931	2,941	99.66
รวมมัธยมศึกษา	12-17	14,386	18,468	77.90
มัธยมศึกษาตอนต้น	12-14	8,002	8,767	91.27
มัธยมศึกษาปีที่ 1	12	2,727	2,838	96.09
มัธยมศึกษาปีที่ 2	13	2,735	2,815	97.16
มัธยมศึกษาปีที่ 3	14	2,540	3,114	81.57
มัธยมศึกษาตอนปลาย	15-17	6,384	9,701	65.81
มัธยมศึกษาปีที่ 4/ ปวช.1	15	2,195	3,263	67.27
มัธยมศึกษาปีที่ 5/ ปวช.2	16	1,944	3,356	57.93
มัธยมศึกษาปีที่ 6/ ปวช.3	17	2,245	3,082	72.84
ปริญญาตรีและต่ำกว่า	18-21	1,014	9,238	10.98
อุดมศึกษาปีที่ 1/ ปวส.1	18	451	3,078	14.65
อุดมศึกษาปีที่ 2/ ปวส.2	19	495	3,082	16.06
อุดมศึกษาปีที่ 3	20	68	3,078	2.21



ภาพที่ 2.5 แสดงร้อยละของนักเรียนต่อประชากรในวัยเรียน

ที่มา: แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดตราด พ.ศ. 2558-2560, น. 24

ตารางที่ 2.3 อัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1) ปีการศึกษา 2557

ปีการศึกษา 2556	ปีการศึกษา 2557	
จำนวนนักเรียนชั้น ป.6	จำนวนนักเรียนชั้น ม.1	อัตราการเรียนต่อ
2,885	2,727	94.52

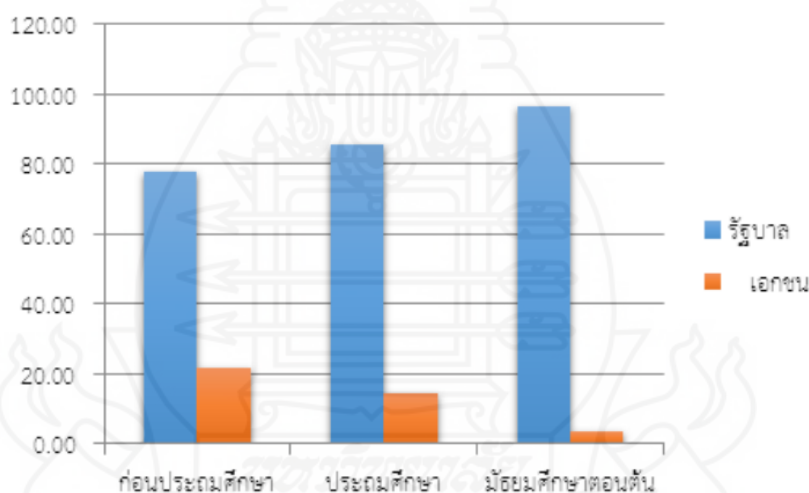
หมายเหตุ รวมนักเรียนที่ย้ายมาจากจังหวัดอื่นด้วย

ตารางที่ 2.4 ภาพรวมอัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.4) สายสามัญ/ สายอาชีพ ปีการศึกษา 2557

ปีการศึกษา 2556	ปีการศึกษา 2557					
	จำนวนนักเรียนชั้น ม.4/ ปวช.			อัตราการเรียนต่อ		
จำนวนนักเรียนชั้น ม.3	รวม	สาย	สาย	สาย	สาย	รวม
		สามัญ	อาชีพ	สามัญ	อาชีพ	
2,484	2,195	1,395	800	56.16	32.21	88.37

ตารางที่ 2.5 อัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.4) สายสามัญ/ สายอาชีพ
ปีการศึกษา 2557

ระดับ/ ประเภทการศึกษา	จำนวนนักเรียน			สัดส่วน รัฐบาล: เอกชน
	รัฐบาล	เอกชน	รวม	
รวมทั้งหมด	36,695	4,493	41,188	89:11
ก่อนประถมศึกษา	5,255	1,474	6,729	72:22
ประถมศึกษา	16,321	2,738	19,059	86: 14
มัธยมศึกษาตอนต้น	7,721	281	8,002	96: 4
มัธยมศึกษาตอนปลาย	6,384	0	6,384	-
- ประเภทสามัญศึกษา	4,421	0	4,421	-
- ประเภทอาชีวศึกษา (ปวช.)	1,963	0	1,963	-
อุดมศึกษา	1,014	0	1,014	-
- ต่ำกว่า ป.ตรี ประเภทอาชีวศึกษา (ปวส.)	1,014	0	1,014	-



ภาพที่ 2.6 แสดงการเปรียบเทียบนักเรียน/นักศึกษาในสถานศึกษา
รัฐบาลและเอกชนปีการศึกษา 2557 จำแนกตามระดับ

ที่มา: แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดตราด พ.ศ. 2558-2560, น. 26

สรุปได้ว่า โอกาสทางการศึกษาของนักเรียนต่อประชากรในวัยเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2557 ระดับก่อนประถมศึกษา ร้อยละ
86.88 ระดับประถมศึกษา มีมากถึงร้อยละ 116.88 ระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 77.90 ส่วนระดับ
ปริญญาตรีและต่ำกว่า มีเพียงร้อยละ 10.98

4.2.2 คุณภาพการศึกษา

1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6)

ตารางที่ 2.6 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย		+สูง/ -ต่ำ
	ประเทศ	จังหวัด	
ภาษาไทย	44.88	46.29	+1.41
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	50.67	52.43	+1.76
ภาษาอังกฤษ	36.02	35.34	-0.68
คณิตศาสตร์	38.06	41.18	+3.12
วิทยาศาสตร์	42.13	43.09	+0.96
สุขศึกษาและพลศึกษา	52.20	54.02	+1.82
ศิลปะ	45.61	46.74	+1.13
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	56.32	57.98	+1.66
เฉลี่ย 8 กลุ่ม	45.74	47.13	+1.39

จากตาราง พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) 8 กลุ่ม สาระการเรียนรู้ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศเกือบทุกกลุ่มสาระฯ ยกเว้น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยภาพรวมจังหวัดตราดมีค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศร้อยละ 1.39

ตารางที่ 2.7 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย		+สูง/ -ต่ำ
	ประเทศ	จังหวัด	
ภาษาไทย	35.20	35.99	+0.79
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	46.79	47.21	+0.42
ภาษาอังกฤษ	27.46	26.58	-0.88
คณิตศาสตร์	29.65	30.23	+0.58
วิทยาศาสตร์	38.62	39.22	+0.60
สุขศึกษาและพลศึกษา	59.32	60.73	+1.41

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย		+สูง/ -ต่ำ
	ประเทศ	จังหวัด	
ศิลปะ	43.14	43.64	+0.50
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	45.42	47.14	+1.72
เฉลี่ย 8 กลุ่ม	40.70	41.34	+0.64

จากตาราง พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ เกือบทุกกลุ่มสาระฯ ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยภาพรวมจังหวัดตราดมีค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศร้อยละ 0.64

ตารางที่ 2.8 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย		+สูง/ -ต่ำ
	ประเทศ	จังหวัด	
ภาษาไทย	50.76	47.86	-2.90
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	36.53	34.35	-2.18
ภาษาอังกฤษ	23.44	18.97	-4.47
คณิตศาสตร์	21.74	18.94	-2.80
วิทยาศาสตร์	32.54	31.05	-1.49
สุขศึกษาและพลศึกษา	51.94	53.36	+1.42
ศิลปะ	34.64	35.04	+0.40
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	49.01	50.48	+1.47
เฉลี่ย 8 กลุ่ม	37.58	36.26	-1.32

จากตาราง พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) 8 กลุ่ม สาระการเรียนรู้ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 3 กลุ่มสาระฯ และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 5 กลุ่มสาระฯ แต่ก็ต่ำกว่าระดับประเทศในผลรวมค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระฯ ร้อยละ 1.32

ตารางที่ 2.9 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับชั้นประถม ปีการศึกษา 2557

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย		+สูง/ -ต่ำ
	ประเทศ	จังหวัด	
สาระทักษะการเรียนรู้	42.82	46.67	+3.85
สาระความรู้พื้นฐาน	35.55	40.74	+5.19
สาระการประกอบอาชีพ	39.89	44.55	+4.66
สาระทักษะการดำเนินชีวิต	49.79	53.97	+4.18
สาระการพัฒนาสังคม	50.23	55.90	+5.67
เฉลี่ย 5 กลุ่ม	43.66	48.37	+4.71

จากตาราง พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มสาระฯ และสูงกว่าระดับประเทศในผลรวมค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระฯ ร้อยละ 4.71

ตารางที่ 2.10 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2557

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย		+สูง/ -ต่ำ
	ประเทศ	จังหวัด	
สาระทักษะการเรียนรู้	50.97	57.55	+6.58
สาระความรู้พื้นฐาน	35.70	39.05	+3.35
สาระการประกอบอาชีพ	41.78	45.54	+3.76
สาระทักษะการดำเนินชีวิต	44.74	49.37	+4.63
สาระการพัฒนาสังคม	38.55	43.35	+4.80
เฉลี่ย 5 กลุ่ม	42.35	46.97	+4.62

จากตาราง พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มสาระฯ และสูงกว่าระดับประเทศในผลรวมค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระฯ ร้อยละ 4.62

ตารางที่ 2.11 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ปีการศึกษา 2557

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย		+สูง/ -ต่ำ
	ประเทศ	จังหวัด	
สาระทักษะการเรียนรู้	41.75	48.10	+6.35
สาระความรู้พื้นฐาน	29.93	34.38	+4.45
สาระการประกอบอาชีพ	34.48	37.89	+3.41
สาระทักษะการดำเนินชีวิต	38.06	43.54	+5.48
สาระการพัฒนาสังคม	31.65	35.52	+3.87
เฉลี่ย 5 กลุ่ม	35.17	39.89	+4.72

จากตาราง พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มสาระฯ และสูงกว่าระดับประเทศในผลรวมค่าเฉลี่ยทุกกลุ่มสาระฯ ร้อยละ 4.72

2) ผลการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน, สมศ.) ของสถานศึกษาที่เข้ารับการประเมินรอบที่ 3 ทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา ระดับอุดมศึกษา

ตารางที่ 2.12 ร้อยละของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน สมศ. รอบ 3 แยกตามระดับการจัดการศึกษาปีการศึกษา 2557

ระดับการจัดการศึกษา	จำนวน (ร.ร.)	รับรอง	ไม่รับรอง	ร้อยละที่รับรอง
ระดับปฐมวัย	116	116	0	100
ระดับประถมศึกษา-มัธยม	131	78	53	59.54
ระดับอาชีวศึกษา	3	3	0	100
กศน.	7	7	0	100
สกอ.	1	1	0	100

จากตารางพบว่า โรงเรียนที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด และโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาปฐมวัย ได้รับการรับรองร้อยละ 100 ระดับประถม-มัธยมศึกษา ได้รับการรับรอง ร้อยละ 59.54 ระดับอาชีวศึกษา กศน. และ สกอ. ได้รับการรับรอง ร้อยละ 100

4.3 การวิเคราะห์สถานภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด

การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษา แนวนโยบายการศึกษาประเทศ กลุ่มจังหวัด และบริบทแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง การปกครอง โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาโอกาส และอุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จในการทำงาน ด้านการศึกษาของจังหวัดตราด ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปรากฏว่า สถานภาพการพัฒนาการศึกษาของจังหวัดตราด มีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็ง อีกทั้งยังมีปัจจัย ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมายที่เอื้อต่อ การส่งเสริมสนับสนุนทางการศึกษาของจังหวัดตราด ได้แก่

1. หน่วยงานที่จัดการศึกษามีการบูรณาการการทำงานในภาพรวมของจังหวัดได้น้อย ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ
2. จังหวัดตราดไม่มีสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีและสูงกว่า ส่งผลให้ เด็กและเยาวชนส่วนหนึ่งต้องเดินทางไปศึกษาในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใหญ่ใกล้เคียง
3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ส่งผลให้มี ปัญหาในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
4. การกำหนดหลักสูตรทางการศึกษาของสถาบันการศึกษาในจังหวัดตราด ยังไม่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในจังหวัด ส่งผลให้ผู้เรียนจบออกมาแล้วไม่มี ตลาดแรงงานรองรับ
5. สถานศึกษาขาดแคลนครูและมีครูสอนไม่ตรงวิชาเอก ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนต่ำ
6. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาระรับผิดชอบงานสอนหลายวิชา อีกทั้งต้อง ปฏิบัติหน้าที่อื่นนอกเหนือจากงานสอน ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง
7. หน่วยงานทางการศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ได้จากต้นสังกัดไม่ เพียงพอ ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ
8. หน่วยงานทางการศึกษาขาดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ ไม่มี ฐานข้อมูลในการพัฒนา
9. หน่วยงานทางการศึกษาไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้ ไม่มีข้อมูลในการบริหารจัดการ

จากการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษา แนวนโยบายการศึกษาประเทศ กลุ่มจังหวัด และบริบทแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง การปกครองแล้ว โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาโอกาส และ อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จในการทำงาน ด้านการศึกษาของจังหวัดตราด ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปรากฏว่า สถานภาพการพัฒนาการศึกษาของจังหวัดตราด มีสมรรถนะภายในที่เข้มแข็ง อีกทั้งยังมีปัจจัย ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย ที่เอื้อต่อ

การส่งเสริมสนับสนุนทางด้านการศึกษาของจังหวัด ดังนั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของจังหวัดตราด จึงเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของจังหวัดตราดให้มีคุณภาพสู่สากล และยั่งยืน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership Behaviors) เพื่อเป็นกรอบในการวิจัย ดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

กนกวรรณ กิตติผดุงชัย (2551) ศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครูและครูอัตราจ้าง มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ ดังนี้ คุณธรรมจริยธรรมในการครองงาน การครองตนและการครองคน 2) ผู้บริหาร ข้าราชการครูและครูอัตราจ้าง มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

พรศักดิ์ ทับทิมหิน (2551) ศึกษาการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1. การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยของระดับ ความคิดเห็นสูงกว่าครูวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน ยกเว้นด้านการครองงาน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี 4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและ

นอกโรงเรียน ในเรื่องการครองตน ครองคน ครองงาน บริหารแบบยืดหยุ่นไม่เคร่งครัดจนเกินไป วางตัวให้เหมาะสมน่านับถือให้ความเป็นกันเองแบบพี่น้อง ผู้บริหารมีความจริงใจกับครู ไม่หวังแต่ความก้าวหน้าของตนเพียงอย่างเดียว และสร้างความสามัคคีและให้ความสำคัญกับครู ควบคู่ไปกับความสำเร็จของงาน

รจนา อ้ายพุก (2551) ศึกษาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน ตามระดับความคาดหวังของครูผู้สอนที่มีต่อคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ พบว่า ด้านความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับความคาดหวังสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม และด้านที่มีระดับความคาดหวังต่ำ คือด้านจรรยาบรรณ การเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของครูผู้สอน มีต่อคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่) พบว่า มีระดับความคาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นภดล ละอองคำ (2553) ศึกษาคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสังกัดเทศบาลในจังหวัดมหาสารคาม พบว่าผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม โดยรวมและรายด้าน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านครองงาน และด้านการครองคนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการครองตนอยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากร สังกัดเทศบาลในจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศและระยะเวลา ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เห็นว่าผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

สุพัฒน์ เพ็ชรตา (2553, น. 84) ศึกษาพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ได้ข้อค้นพบโดยสรุป ดังนี้

1. ผลการศึกษาพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษตามความคิดเห็นของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเมตตากรุณา ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความยุติธรรมตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ปฏิบัติงาน พบว่าโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านความยุติธรรมที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

หรรษลักษณ์ รัตน์ปราโมทย์ (2553) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง การศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายคือ 1) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง 2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ คุณวุฒิ และประสบการณ์สอน ประชากร ได้แก่ อาจารย์ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 176 คนโดยใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย จำนวน 140 คน เครื่องมือคือแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ แบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ ซึ่งมีค่า IOC 1.00 และค่าความเชื่อมั่น 0.94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ดังนี้ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวมทั้ง 9 ด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตาม เพศ อายุ คุณวุฒิ และประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบมุ่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

สลิลทิพย์ ชูชาติ (2556) ศึกษาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการครองตน ตามหลักฆราวาสธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการครองคน ตามหลักพรหมวิหารธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการครองงาน ตามหลักอิทธิบาทธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรม

เชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Annette (2003) นักศึกษาปริญญาโทแห่ง Royal roads University แคนาดา ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ในศูนย์สุขภาพ (Health care) งานวิจัยดังกล่าว

สนใจศึกษาว่าจะสนับสนุนการปฏิบัติให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้อย่างไร วิธีการวิจัยดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและการจัดกลุ่มสนทนา แล้วรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และทำการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำในศูนย์สุขภาพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับศูนย์สุขภาพ และยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับทิศทางการปรับองค์กรให้เกิดจริยธรรม (Organizations ethical orientation) นอกจากนี้ การสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วย

5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Behaviors) เพื่อเป็นกรอบในการวิจัย ดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

กัจจิต คงหนู (2537, น. 52) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 พบว่า ไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิ เวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ฝึกอบรม จะใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

พรศักดิ์ โชติพิณิจ (2542, น. 79) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การแก้ไขความขัดแย้งที่ทำลายผู้บริหารในองค์การ ที่มีการปฏิบัติบ่อยๆ มี 1 วิธี คือ แบบประสานความร่วมมือ ซึ่งพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ถือเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง

กชिरา เทียนส่องใจ (2550) ศึกษาวิเคราะห์อภัยทานเพื่อขจัดความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า 1. ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์สังคมไทยในปัจจุบันก็กำลังเกิดปัญหาความขัดแย้งในหลายด้าน ได้แก่ ปัญหาทางการเมือง ปัญหานโยบายสาธารณะ ปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ และปัญหาการหย่าร้าง สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ 1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (data conflict) 2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (interest conflict) 3) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (relationship conflict) 4) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (structural conflict) และ 5) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม (value conflict) ในทัศนะของพุทธศาสนานั้น สาเหตุของความขัดแย้งเกิดมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสำหรับปัจจัยภายในได้แก่ ปัญจธรรม คือ ตัณหา มานะ ทิฐิ และอกุศลมูล คือ โลภะ โทสะ โมหะ โดยทิฐิ ทำหน้าที่เป็นแกนกลางของปัจจัยภายในที่ทำงานร่วมกับอกุศลมูลในการเกิดความขัดแย้ง 2. อภัยทานมีปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก ว่าเป็นมหายาน มีความหมายว่า การให้ความไม่มีภัยการพัฒนาอภัยทานเริ่มที่ สัมมาทิฐิ และสัมมาสังกัปปะซึ่งเป็นหลักพื้นฐานเพื่อให้เกิดอภัยทานที่ประกอบไปด้วยเมตตาธรรม ขันติธรรม และศีล 5 สำหรับกรอบแนวทางของการปฏิบัติของอภัยทาน คือ พรหมวิหารธรรม สาราณียธรรมและสังคหวัตถุ 4 โดยวิธีการ

ปฏิบัตินั้นแบ่งออกได้เป็น อภัยทานทางใจ อภัยทานทางวาจาและอภัยทานทางกาย 3. อภัยทานเป็นพุทธสันติวิธีที่ใช้นำมาเป็นรูปแบบสำหรับจัดการปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยได้ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถใช้ได้ในรูปแบบการแก้ไขหลังจากการขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วยังสามารถใช้เป็นรูปแบบของการป้องกันเพื่อไม่ให้ความขัดแย้งก่อตัวอีกด้วยอภัยทานทางใจนับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาให้มีความอดทน มีความเมตตาไม่อาฆาตพยาบาทโกรธแค้น อภัยทานทางวาจา คือ การพูดที่ยึดหลักสัมมาวาจาและการกล่าวคำว่า "ขอโทษ" สำหรับอภัยทานทางกายคือ การแสดงพฤติกรรมเคารพและให้เกียรติในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

ศุภากร เมฆขยาย (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร จำนวน 174 คน ครู จำนวน 348 คน รวม 522 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ในภาพรวมเป็นแบบนักพัฒนา ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า แบบผู้นำทั้ง 8 มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ การประนีประนอมและการยอมให้

วิภาภรณ์ พึ่งอารมย์ (2551, น. 80-83) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ประชากรจำนวน 347 คน จาก 7 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 คน ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร โดยแบบการร่วมมือและการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยยังพบอีกว่า 1) การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก คือ ผู้บริหารได้มีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีในองค์กรและการทำงานเป็นหมู่คณะ และผู้บริหารมีการติดตามงานและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา 2) การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก คือ ผู้บริหารใช้หลักการเจรจาเป็นเครื่องมือในการบริหาร ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย สาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน ประสพการณ์ที่แตกต่างกัน แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร ความเข้าใจผิด ความต่างกันนโยบายการทำงาน ความรู้ต่างกัน และการติดต่อสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง พื้นฐานการศึกษาที่ต่างกัน การขาดวิญญูณในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม วิธีการและเป้าหมายในการทำงานต่างกันการติดต่อสื่อสารไม่มีระบบโครงสร้างของหน่วยงานไม่ชัดเจนผลดีของความขัดแย้งคือเกิดการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม เกิดความสามัคคีเกิดความก้าวหน้าของงาน กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็น ถ่วงดุลระหว่างกัน เป็นการ

เริ่มต้นที่ดีทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลง ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง คือทำให้ การไว้วางใจน้อยลง บรรยากาศไม่ดี เสียขวัญกำลังใจ การปรักปรำผู้อื่น มองคนในแง่ร้าย งานล่าช้า บิดเบือนข้อมูลต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปิดความรับผิดชอบ ตีร้ายคนขอทำงาน และเกิดความ เข้าใจผิดกันได้ง่ายการบริหารความขัดแย้งส่วนใหญ่ใช้วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอมและวิธีการ หลีกเลี้ยง

ปราโมทย์ สุกทน (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหนองคายเขต 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 จำนวน 107 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า วุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีโดยรวมอยู่ ในระดับมาก จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง และยิ่งพบอีกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคายเขต 3 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้ง

ชาณิตา สามะเต็ง (2554, น. 37) ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นแบบการผสมผสานและแบบการประนีประนอมซึ่งปฏิบัติในระดับ บ่อยครั้ง รองลงมา คือ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมตาม แบบการหลีกเลี้ยง และ แบบการเอาชนะ ซึ่งปฏิบัติในระดับเป็นบางครั้ง

สายัน ปิลาผล (2555, น. 68) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการ จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ส่วนใหญ่เลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนซึ่งมีระดับภาวะผู้นำในระดับสูงที่สุด การจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ และความสัมพันธ์ ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการ ยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Gibbs (1997, p. 249, อ้างถึงใน สายัน ปิลาผล, 2555, น. 68) ศึกษาเกี่ยวกับการ ประนีประนอมความขัดแย้ง โดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่ง โรงเรียนนี้ประกอบไปด้วยนักเรียนในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ให้เกิดสภาวะ แวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณีและวัฒนธรรม ควร ใช้การประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Henkin and Others (1999, อ้างถึงใน สายัน ปิลาผล, 2555, น. 68) ทำการวิจัย เกี่ยวกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอุบาน โดยศึกษาถึงยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และ

พฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจและแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา

Goodwin (2000, อ้างถึงใน ซาณิตา สามะเต็ง, 2554, น. 37) ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้โดยผู้ตรวจสอบบัญชีเมื่อต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับลูกค้าโดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมความขัดแย้งของราฮิม พบว่า ผู้ตรวจสอบบัญชีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการผสมผสานอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับสูงเพื่อแก้ไขข้อพิพาทและรองลงมาใช้รูปแบบประนีประนอม ส่วนรูปแบบเอาชนะจะใช้น้อยกว่าในขณะที่แบบยอมตามและแบบหลีกเลี่ยงไม่ค่อยได้ใช้

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในการบริหารจัดการสถานศึกษาหรือองค์กรทางการศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ถือเป็นหลักใหญ่ คือ การมีผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารการศึกษามีจริยธรรม พฤติกรรมด้านจริยธรรมในการบริหารจัดการ คือ พฤติกรรมที่ไม่ใช่เพียงแต่ถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้นแต่ยังต้องเป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องภายในกรอบของจริยธรรมที่บุคคลในสังคมโดยทั่วไปยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทฤษฎีจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพราะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะสร้างศรัทธาซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารโรงเรียน การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง พบว่า พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งความขัดแย้งของผู้บริหารส่วนใหญ่ปฏิบัติระดับสูง โดยเลือกใช้วิธีการแบบผสมผสาน แบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาได้แก่ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง และแบบยอมให้ ความขัดแย้งในสังคมหรือองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในสังคมและองค์กรที่บริหารงานในระบอบประชาธิปไตย ความขัดแย้งในด้านความคิดก่อให้เกิดความเจริญกับองค์กรและประเทศชาติอย่างมาก ความขัดแย้งเมื่อถึงจุดสรุปก็จะนำไปสู่ความสร้างสรรค์ให้กับองค์กรได้ ความขัดแย้งในสถานศึกษาก็เช่นกัน ย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรม
การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,146 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2557 จำนวน 295 คน กำหนดขนาดของกลุ่ม
ตัวอย่างโดยใช้ตารางของ

เครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างสุ่ม
แบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Random Sampling) โดยดำเนินการ ดังนี้

- 1.2.1 จำแนกครูแต่ละอำเภอ
- 1.2.2 เทียบสัดส่วนครูแต่ละอำเภอกับครูทั้งหมด
- 1.2.3 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของครูแต่ละอำเภอในสถานศึกษา แสดงใน

ตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	ผู้ให้ข้อมูล	
	ครูทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่างครู
เมืองตราด	405	104
เขาสมิง	243	63
บ่อไร่	194	50
คลองใหญ่	150	39
แหลมงอบ	94	24
เกาะช้าง	44	11
เกาะกูด	16	4
รวม	1,146	295

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยสอบถามเกี่ยวกับความยุติธรรม ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความเอื้ออาทร และความเคารพ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยสอบถามเกี่ยวกับการผสมผสาน การยอมตาม การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

3.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบรายละเอียดความสมบูรณ์และความถูกต้อง ตลอดจนความครอบคลุมของเนื้อหาในข้อคำถามทุกข้อ หลังจากอาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาและตรวจสอบพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ แล้วผู้วิจัยจึงนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านได้แก่

ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา จำนวน 2 ท่าน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งพิจารณาจากค่า IOC ของข้อคำถามแต่ละข้อที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจและพิจารณาความเหมาะสม พร้อมทั้งแนะแนวทางในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับนิยามที่กำหนดไว้ และได้ให้ค่าน้ำหนักคะแนนโดยข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 ถือว่าเป็นข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ได้

3.5 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง

3.6 นำแบบสอบถามไปใช้ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครู จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล เพื่อหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเท่ากับ .966 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน .871 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม .925 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ .921 พฤติกรรม

การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง .748 และพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม .916

3.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้งก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือจากสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อขอความอนุเคราะห์แจ้งครูในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามในการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งสอดซองติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์ตามระยะเวลาที่กำหนด ครั้งที่ 1 ได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน 215 ฉบับ หลังจากนั้นได้มีการโทรศัพท์เพื่อติดตามความคืบหน้าของการตอบแบบสอบถามจากสถานศึกษาซึ่งได้รับการตอบกลับเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 64 ฉบับรวมทั้งสิ้นเป็น 279 ฉบับ

4.3 รวบรวมแบบสอบถาม แล้วตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยได้รับกลับคืนเป็น 279 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 295 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.58

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ใช้เกณฑ์แปลผลระดับค่าเฉลี่ย 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 100) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับ

ปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้เกณฑ์แปลผลระดับค่าเฉลี่ย 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 100) ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550, น. 316)

- เกณฑ์ในการพิจารณาความสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้
- 0.01-0.30 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
 - 0.31-0.70 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
 - 0.71-0.90 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูง
 - สูงกว่า 0.91 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอในรูปแบบตารางการบรรยาย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ปรากฏผลตามรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	83	29.7
	หญิง	196	70.3
	รวม	279	100
2	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.7
	ปริญญาตรี	190	68.1
	ปริญญาโท	82	29.4
	ปริญญาเอก	5	1.8
	รวม	279	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
3	ประสบการณ์การทำงาน		
	น้อยกว่า 6 ปี	87	31.2
	6-10 ปี	44	15.8
	มากกว่า 10 ปี	148	53
	รวม	279	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 70.30 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 68.10 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 ระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิด เป็นร้อยละ 1.80 และวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิด เป็นร้อยละ 0.70 สำหรับประสบการณ์การทำงานระยะเวลามากกว่า 10 ปี จำนวน 148 คน คิด เป็นร้อยละ 53.00 รองลงมาระยะเวลา น้อยกว่า 6 ปี จำนวน 87 คน คิด เป็นร้อยละ 31.20 และระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 44 คน คิด เป็นร้อยละ 15.80 ตามลำดับ



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปรากฏผลตามรายละเอียดดังตารางที่ 4.2-4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
โดยภาพรวม

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ด้านความยุติธรรม	4.26	0.69	มาก
2.	ด้านความไว้วางใจ	4.33	0.62	มาก
3.	ด้านความซื่อสัตย์	4.41	0.67	มาก
4.	ด้านความเอื้ออาทร	4.31	0.70	มาก
5.	ด้านความเคารพ	4.38	0.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.33	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.67) และทุกด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D.=0.67) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ ($\bar{X} = 4.38$, S.D.=0.68) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.62) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเอื้ออาทร ($\bar{X} = 4.31$, S.D.=0.70) และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.26$, S.D.=0.69)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความยุติธรรม

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารงานที่เปิดเผย	4.25	0.66	มาก
2.	ผู้บริหารมีหลักบริหารงานด้วยความถูกต้องเป็นธรรม และยุติธรรม	4.25	0.70	มาก
3.	ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	4.12	0.68	มาก
4.	ผู้บริหารดำเนินการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย	4.51	0.59	มากที่สุด
5.	ผู้บริหารรับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การดูแลของตน	4.40	0.64	มาก
6.	ผู้บริหารแสดงออกถึงการต่อต้าน/ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมที่ไม่ยุติธรรม	4.19	0.85	มาก
7.	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง	4.13	0.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.26	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความยุติธรรม โดยรวมปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.59) รองลงมา ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารรับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การดูแลของตน ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.64) และผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารงานที่เปิดเผย ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.66) และ ผู้บริหารมีหลักบริหารงานด้วยความถูกต้องเป็นธรรมและยุติธรรม ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.70) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.68)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความไว้วางใจ

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อใจ ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	0.60	มาก
2.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.30	0.60	มาก
3.	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างตน เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.31	0.60	มาก
4.	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม ความเชื่อ และจริยธรรมให้เป็นที่ยอมรับของสังคม	4.34	0.63	มาก
5.	ผู้บริหารแสดงออกโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.41	0.64	มาก
6.	ผู้บริหารทุ่มเทเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	4.33	0.63	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.33	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความไว้วางใจ โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.62) และทุกข้อปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารแสดงออกโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.64) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม ความเชื่อ และจริยธรรมให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.63) และผู้บริหารทุ่มเทเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.63) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อใจ ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.60) และผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.60)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความซื่อสัตย์

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง	4.45	0.67	มาก
2.	ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	4.46	0.66	มาก
3.	ผู้บริหารมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.39	0.68	มาก
4.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.27	0.71	มาก
5.	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.50	0.65	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.41	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความซื่อสัตย์ โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.67) และทุกข้อปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.65) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.66) และผู้บริหารประพฤติปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.67) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.71)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเอื้ออาทร

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารให้ความสนใจในความรู้สึกร/ การกระทำของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.24	0.73	มาก
2.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเหมาะสมโดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน	4.32	0.71	มาก
3.	ผู้บริหารให้ความเห็นอกเห็นใจแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา	4.30	0.71	มาก
4.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.31	0.68	มาก
5.	ผู้บริหารใช้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.28	0.69	มาก
6.	ผู้บริหารเต็มใจปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	4.42	0.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.31	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.70) และทุกข้อปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารเต็มใจปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.68) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเหมาะสมโดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.71) และผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.68) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจในความรู้สึกร/ การกระทำของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.73)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเคารพ

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความสุภาพ นอบน้อม ในการปฏิบัติตน	4.37	0.67	มาก
2.	ผู้บริหารยึดมั่นในการแสดงออกถึงความถูกต้องเหมาะสม	4.42	0.64	มาก
3.	ผู้บริหารมีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น	4.41	0.66	มาก
4.	ผู้บริหารแสดงออกถึงการเคารพในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.32	0.73	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.38	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเคารพ โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.68) และทุกข้อปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารยึดมั่นในการแสดงออกถึงความถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.64) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.66) และผู้บริหารแสดงออกถึงความสุภาพ นอบน้อม ในการปฏิบัติตน ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.67) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงการเคารพในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.73)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปรากฏผลตามรายละเอียดดังตารางที่ 4.8-4.13

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยภาพรวม

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง				
1.	แบบการผสมผสาน	4.27	0.73	มาก
2.	แบบการยอมตาม	4.01	0.81	มาก
3.	แบบการเอาชนะ	2.82	1.27	ปานกลาง
4.	แบบการหลีกเลี่ยง	2.90	1.26	ปานกลาง
5.	แบบการประนีประนอม	4.08	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการผสมผสาน ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.73) รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.83) และพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมตาม ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.81) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ($\bar{X}=2.82$, S.D.=1.27)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
แบบผสมผสาน

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	4.29	0.71	มาก
2.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และให้กำลังใจเพื่อให้คณะครูเกิดการแข่งขันกันทำงาน	4.19	0.70	มาก
3.	ผู้บริหารรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่น สรุปเป็นประเด็นให้กับคณะครู เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน	4.12	0.78	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ	4.37	0.71	มาก
5.	ผู้บริหารให้อิสระแก่คณะครูในการระดมสมองในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.36	0.74	มาก
6.	ผู้บริหารนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับคณะครูอย่างเปิดเผย เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.30	0.74	มาก
7.	ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน	4.32	0.74	มาก
8.	ผู้บริหารหาแนวทางโดยการแลกเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหรือข้อตกลงที่แก้ไขไม่ได้	4.2	0.73	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.27	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบผสมผสาน โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.73) และทุกข้อปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.71) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้อิสระแก่คณะครูในการระดมสมองในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.74) และผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.74) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารรวบรวม

ความคิดเห็นของผู้อื่น สรุปเป็นประเด็นให้กับคณะครู เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.78)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบยอมตาม

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของคณะครู	3.73	0.92	มาก
2.	ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง	4.25	0.75	มาก
3.	ผู้บริหารยอมสละความพึงพอใจส่วนตัว เพื่อให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการเพื่อรักษาสัมพันธภาพ	4.08	0.72	มาก
4.	ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อเอาชนะในเรื่องเล็กน้อย	3.99	0.84	มาก
5.	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้อื่น	4.03	0.75	มาก
6.	ผู้บริหารยินดียุติความคิดเห็นของตน เพื่อเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	4.02	0.85	มาก
7.	ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย	3.85	0.85	มาก
8.	ผู้บริหารมักจะอำนวยความสะดวกตามความต้องการของผู้ร่วมงาน	4.14	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.01	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบยอมตาม โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.81) และทุกข้อปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.75) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมักจะอำนวยความสะดวกตามความต้องการของผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=4.14$,

S.D. = 0.83) และผู้บริหารยอมสละความพึงพอใจส่วนตัว เพื่อให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการเพื่อรักษาสัมพันธภาพ (\bar{X} =4.08, S.D.=0.72) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของคณะครู (\bar{X} =3.73, S.D.=0.92)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบเอาชนะ

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารพยายามยับยั้งตามวิถีตนในการแก้ไข ปัญหาถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.02	1.22	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของตนเอง จนคณะครูต้องคล้อยตาม	2.91	1.19	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารจะยึดถือตนเป็นฝ่ายถูกต้องและมุ่งแต่ เอาชนะ	2.58	1.34	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามประเด็นที่ตนให้ ความสำคัญ	2.56	1.30	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่น เพื่อให้ตนได้รับชัย ชนะเมื่อมีความขัดแย้ง	2.62	1.37	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจในการ ตัดสิน	2.66	1.35	ปานกลาง
7.	ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่ง สำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.72	1.15	มาก
8.	ผู้บริหารจะยื่นกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วย เท่านั้น	2.51	1.26	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม		2.82	1.27	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบเอาชนะ โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =2.82, S.D.=1.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารยึด

เป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{X}=3.72$, S.D.=1.15) รองลงมาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารพยายามยึดตามวิถีตนในการแก้ไขปัญหา ถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ($\bar{X}=3.02$, S.D.=1.22) และผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเอง จนคณะครูต้องคล้อยตาม ($\bar{X}=2.91$, S.D.=1.19) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารจะยืนกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น ($\bar{X}=2.51$, S.D.=1.26)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบหลีกเลียง

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้	3.25	1.27	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน	2.98	1.16	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารนิ่งเฉย เมื่อเกิดการโต้แย้ง เพื่อลดความขัดแย้ง	2.84	1.31	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารหลีกเลียงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง	3.28	1.25	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิด	2.68	1.33	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	2.59	1.28	ปานกลาง
7.	ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้เปิดการอภิปรายเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	2.60	1.24	ปานกลาง
8.	ผู้บริหารพยายามหลีกเลียงการเผชิญหน้าและพยายามเก็บความขัดแย้งไว้กับตนเอง	2.96	1.19	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม		2.90	1.26	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบหลีกเลียง โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.90$, S.D.=1.26) และทุกข้อปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.28$, S.D.=1.25) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ($\bar{X}=3.25$, S.D.=1.27) และผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน ($\bar{X}=2.98$, S.D.=1.16) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X}=2.59$, S.D.=1.28)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบประนีประนอม

ที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลความ
1.	ผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน	4.21	0.83	มาก
2.	ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน	4.22	0.65	มาก
3.	ผู้บริหารเจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทาง	4.09	0.78	มาก
4.	ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง	4.14	0.78	มาก
5.	ผู้บริหารพยายามใช้บุคคลที่สามมาร่วมแก้ปัญหาที่ยุ่งยากกับคณะครู เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	3.48	1.13	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารโน้มน้ำหนักและจูงใจเพื่อให้เกิดการประนีประนอม	4.08	0.79	มาก
7.	ผู้บริหารใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง	3.91	0.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.02	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบประนีประนอม โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารพยายามเสนอทางสาย

กลางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.65) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์าร่วมกัน ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.83) และผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธ์ภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.78) ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารพยายามใช้บุคคลที่สามารถมาร่วมแก้ปัญหาที่ย่างยากกับคณะครู เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ($\bar{X}=3.48$, S.D.=1.13)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปรากฏผลตามรายละเอียดดังตารางที่ 4.14 โดยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- X = พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
- X₁ = พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม
- X₂ = พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ
- X₃ = พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์
- X₄ = พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเอื้ออาทร
- X₅ = พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ
- Y₁ = พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแบบผสมผสาน
- Y₂ = พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแบบยอมตาม
- Y₃ = พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแบบเอาชนะ
- Y₄ = พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแบบหลีกเลี่ยง
- Y₅ = พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแบบประนีประนอม

ตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรม
การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

	พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง				
	(Y1)	(Y2)	(Y3)	(Y4)	(Y5)
พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	แบบผสมผสาน	แบบยอมตาม	แบบเอาชนะ	แบบหลีกเลี่ยง	แบบประนีประนอม
ความยุติธรรม (X1)	.478**	.326**	-.235**	-.129*	.276**
ความไว้วางใจ (X2)	.555**	.415**	-.242**	-.195**	.363**
ความซื่อสัตย์ (X3)	.735**	.569**	-.246**	-.170**	.387**
ความเอื้ออาทร (X4)	.743**	.635**	-.217**	-.123*	.424**
ความเคารพ (X5)	.776**	.717**	-.208**	-.116	.463**
พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X)	.738**	.600**	-.255**	-.162**	.428**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในแบบต่างๆ เมื่อเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากมากไปหาน้อย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน (Y₁) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เท่ากับ .738 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม (Y₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ .600 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Y₅) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ .428 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Y₄) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ เท่ากับ -.162 และเป็นไปในทิศทางตรงข้ามกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Y₃) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ -.255 และเป็นไปในทิศทางตรงข้ามกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

1.1.2 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,146 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2557 จำนวน 295 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนด (Proportion Random Sampling) และการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยสอบถามเกี่ยวกับความยุติธรรม ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความเอื้ออาทร และความเคารพ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยสอบถามเกี่ยวกับการผสมผสาน การยอมตาม การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

1.3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จากนั้นดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรม

บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ พร้อมทั้งนำแบบสอบถามฉบับที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 จากนั้นนำแบบสอบถามไปได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เท่ากับ .966 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน .871 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม .925 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ .921 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง .748 และพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม .916

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดส่งแบบสอบถามไปยังครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จากนั้นรวบรวมแบบสอบถาม แล้วตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยได้รับกลับคืนจำนวน 279 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 295 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.58

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4) การหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

1.4 ผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.30 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.10 สำหรับประสบการณ์การทำงานระยะเวลามากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.00 และผลการวิจัย พบว่า

1.4.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

1.4.2 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมปฏิบัติระดับมาก แล้วเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ ผู้บริหารให้อิสระแก่คณะครูในการระดมสมองในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่น สรุปเป็นประเด็นให้กับคณะครู เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

2) พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารมักจะอำนวยความสะดวกตามความต้องการของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารยอมสละความพึงพอใจส่วนตัว เพื่อให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการเพื่อรักษาสัมพันธภาพ ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ ได้แก่ ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของคณะครู

3) พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารพยายามยืนหยัดตามวิถีตนในการแก้ไขปัญหาลงถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม และผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้

เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเอง จนคณะครูต้องคล้อยตาม ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ได้แก่ ผู้บริหารจะยื่นกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น

4) พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ และผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน ตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

5) พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน และผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความตามลำดับ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารพยายามใช้บุคคลที่สามารถร่วมแก้ปัญหาที่ยุ่งยากกับคณะครู เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า

ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในแบบต่างๆ เมื่อเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากมากไปหาน้อย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแบบผสมผสาน (Y₁) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เท่ากับ .738 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม (Y₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ .600 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Y₅) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ .428 และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Y₄) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ เท่ากับ -.162 และเป็นไปในทิศทางตรงข้ามกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (X) กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Y₃) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ -0.255 และเป็นไปในทิศทางตรงข้ามกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผลการวิจัยโดยรวม พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนด้านความซื่อสัตย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความซื่อสัตย์เป็นคุณธรรมที่จำเป็นต่อบุคคลในทุกสังคม ไม่ว่าจะมีความซื่อสัตย์ในระดับใดก็ตาม ทั้งนี้เพราะหากคนในสังคมขาดคุณธรรมความซื่อสัตย์ สังคมก็จะวุ่นวาย ไม่สงบ คนจะเอาไรต์เอาเปรียบกัน และเห็นแก่ตัวมากขึ้น จนก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย พฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์จึงเป็นพฤติกรรมที่บุคคลพึงมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ประพฤติปฏิบัติตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ ในหมวดที่ 2 ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2558) ที่ได้กำหนดนโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเป้าประสงค์เชิงนโยบาย คือ ระบบการบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีธรรมาภิบาล ได้รับความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชน บุคลากรภาครัฐมีขีดความสามารถสูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งยังสอดคล้องกับพระราช-กฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา 8 (2) ให้การปฏิบัติตามภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติ มิชอบของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง เพื่อให้ข้าราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารสถานจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาเพราะผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปฏิรูปปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน ถ้าผู้บริหารไม่เอาจริงเอาจัง ไม่ตั้งใจบริหาร ไม่มีทักษะการบริหาร ทำงานไม่มีระบบ ขาดคุณธรรม จริยธรรม การปฏิรูปสถานศึกษาก็คงจะประสบผลสำเร็จได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกวรรณ กิตติผดุงชัย (2551) ที่พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรศักดิ์ ทับทิมหิน (2551) ได้ศึกษาการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1. การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยรายด้าน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ข้อค้นพบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารดำเนินการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ซึ่งส่งผลให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ อันเนื่องมาจากผู้บริหารยึดมั่นในการแสดงออกถึงความถูกต้องเหมาะสม และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นผู้พัฒนาองค์กรแห่งความไว้วางใจ นอกจากนี้ผลการวิจัย ยังพบว่า ผู้บริหารรับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การดูแลของตน และผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารงานที่เปิดเผยกับผู้บริหารมีหลักบริหารงานด้วยความถูกต้องเป็นธรรมและยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โสภณ รัตนกร (2526) ที่กล่าวถึงความหมายของความยุติธรรมว่าเป็นความสุจริต ความเป็นธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณี และการปฏิบัติตามหน้าที่ รวมทั้ง อมร รักษาสัตย์ (2546) และ Plato (อ้างถึงใน สุขุม นวลสกุล, 2539) ที่ได้อธิบายความหมายของยุติธรรมไว้ว่า ความยุติธรรมจะไม่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความขัดแย้งกับหลักแห่งความเที่ยงธรรม ความเป็นธรรมหรือความเสมอภาคหรือมีพฤติกรรมลำเอียง ซึ่งการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนด้วยความยุติธรรมจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับของสังคม

ข้อค้นพบจากการวิจัย แต่ถึงแม้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดก็ตาม แต่มีบางรายการที่ปรากฏว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยด้านความซื่อสัตย์ ซึ่งค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น ในด้านความไว้วางใจ ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อใจ ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน นั่นอาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในสถานศึกษาอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกัน ทำให้ ผู้บริหารเกิดความมั่นใจในการทำงานของบุคคลที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Rotter J.B. (1971, p. 443, อ้างถึงใน พิมภินันท์ ดารา, 2556, น. 7) ที่ได้ให้คำนิยามของความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความคาดหวังที่มีต่อบุคคลที่เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ จึงทำให้การมอบหมายงานอาจเป็นไปอย่างไม่เสมอภาคและเท่าเทียม จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในด้านความไว้วางใจ ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงมีค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับต่ำเช่นกัน

2.2 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความขัดแย้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดมีหลากหลายลักษณะ รวมทั้งบุคคลในสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ทั้งด้านเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยจากผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 70.30 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 ส่วนวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 68.10 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิด เป็นร้อยละ 1.80 และ

วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิด เป็นร้อยละ 0.70 สำหรับประสบการณ์การทำงานระยะเวลา มากกว่า 10 ปี จำนวน 148 คน คิด เป็นร้อยละ 53.00 รองลงมาระยะเวลา น้อยกว่า 6 ปี จำนวน 87 คน คิด เป็นร้อยละ 31.20 และระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 44 คน คิด เป็นร้อยละ 15.80 ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จะเลือกใช้วิธีการใด การหนึ่งไม่ได้ จึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน ซึ่งการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และเป็น การตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาคือที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, น. 407) ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ Goodwin (2000) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานส่วนใหญ่ใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการผสมผสานอย่างสม่ำเสมอและอยู่ในระดับสูงกว่า รูปแบบอื่น เพื่อแก้ไขข้อพิพาทในสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Henkin and Others (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหาร จัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน โดยศึกษาถึงยุทธวิธีการจัดการ ความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้ ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือร่วมใจและแบบผสมผสานหรือบูรณาการใน การแก้ปัญหา

ผลการวิจัยรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม โดยที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงาน เต็มศักยภาพ ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหารวมทั้งนำมติดกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ที่ผู้บริหารจะยืนยันกรานในประเด็นที่ ตนเห็นด้วยเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึษา ตราด จะมีความยึดหยุ่นในการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และแบบยอมตาม รวมทั้ง แบบหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นการทำให้ตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่าง แท้จริง ก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ (Everard and Morris, 1990, p. 108 อ้างถึงใน สุปิ่นย์ ราสุวรรณ 2540: 39) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาภรณ์ พิงอาร์มย์ (2551, น. 80-83) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร โดยแบบการร่วมมือ และการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Litton (1989 อ้างถึงใน กำจัด คงหนู, 2537, น. 52) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย กว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้

ข้อค้นพบจากการวิจัย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดในพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ ได้แก่ ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ยึดมั่นในเป้าหมายในการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546, น. 407) กล่าวว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะจะเกิดประโยชน์กับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรวดเร็ว หรือต้องการกระทำ ในสิ่งที่คนอื่นๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง แต่ถึงกระนั้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุดในพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ ได้แก่ ผู้บริหารจะยื่นกรณในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราดส่วนหนึ่งใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม วางแผน ร่วมเสนอแนะข้อคิดเห็น ให้ข้อมูล การตัดสินใจ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบและร่วมการบริหารจัดการเพื่อให้กิจกรรมนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (อดุลย์ วรรณคำ, 2552, น. 11) ซึ่งขัดแย้งกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตาม มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ารายการอื่น คือ ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของคณะครู และสอดคล้องกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่น สรุปเป็นประเด็นให้กับคณะครู เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีการใช้การจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน แบบประนีประนอม และแบบยอมตามเป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน อยู่ในระดับสูง แบบยอมตาม และแบบประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูง จะเลือกใช้พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน แบบยอมตาม และแบบประนีประนอม กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ โดยใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน มีการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสานของ Afzalur M. Rahim (2010, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, น. 407) เป็นการมุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และเป็นการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน ยังสอดคล้องกับ Krech, Crutchfield and Ballachey (1962, อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, น. 32-33) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานกลุ่ม โดยการจัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาส

ทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงานดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณาไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น และโดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตร เป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองได้รับความรัก เป็นที่ต้องการของกลุ่มทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ และพร้อมที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ชาณิตา สามะเต็ง (2554, น. 37) ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นแบบการผสมผสานและแบบการประนีประนอมซึ่งปฏิบัติในระดับบ่อยครั้ง รองลงมา คือ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมตาม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ซึ่งปฏิบัติในระดับเป็นบางครั้ง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gibbs (1997, 249) อ้างถึงใน สายัน ปิลาผล, 2555, น. 68) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประนีประนอมความขัดแย้ง โดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่งโรงเรียนนี้ประกอบไปด้วยนักเรียนในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณีและวัฒนธรรม ควรใช้การประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะ อยู่ในระดับต่ำ และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อาจเลือกใช้พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะหรืออาจไม่ใช่เลยก็ได้ ซึ่งพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เป็นการทำให้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการเผชิญหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่เลือกใช้พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, น. 407) ส่วนพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ เป็นพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียน มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, น. 407) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กำจัด คงหนู (2537, น. 52) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแบบเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัย Goodwin (2000 อ้างถึงใน ชาณิตา สามะเต็ง, 2554, น. 37) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้โดยผู้ตรวจสอบบัญชีเมื่อต้องการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งกับลูกความ โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมความขัดแย้งของราฮิม พบว่า ผู้ตรวจสอบบัญชีส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารแบบเอาชนะจะใช้น้อยกว่า ในขณะที่แบบยอมตามและแบบหลีกเลี่ยงไม่ค่อยได้ใช้

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด พบว่า ปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ส่วนใหญ่ปฏิบัติระดับมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

1) การเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงการบริหารที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองงานและครองคน ดังนั้น การใช้การจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสานนอกจากก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันส่งผลถึงความสำเร็จของงานในภาพรวม

2) ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาศักยภาพครูให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อการมอบหมายภาระงานที่เท่าเทียม เสมอภาค สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับอย่างเต็มตามศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจในการทำงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ส่งผลให้เกิดการมอบหมายงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม และเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

3) ผู้บริหารสถานควรเลือกใช้พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน แบบยอมตาม และแบบประนีประนอม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ โดยใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน มีการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

3.1.2 หน่วยงานระดับนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานระดับนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในหลักสูตรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมทั้งนำเทคนิควิธีการที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติโดยตรง เช่น การให้คำแนะนำปรึกษา (coaching) การใช้ Best practices เป็นต้น มาใช้ในการพัฒนาดังกล่าว

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

3.2.2 ควรมีการวิจัยถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งรูปแบบต่างๆ กับลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

3.2.3 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ กิตติผดุงชัย. (2551). พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.
- กรมวิชาการ. (2546). การศึกษาสภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่นำไปสู่ความสามัคคีและเอื้ออาทรต่อกัน: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- กรมหมื่นพิชิต ปรีชากร. (2526). ธรรมสารวินิจฉัยยวดยุติธรรมเป็นอย่างไรและกฎหมายคืออะไร เอกสารประกอบการศึกษาวิชานิติปรัชญาชั้นปริญญาตรีภาคสอง: บทนำทางประวัติศาสตร์. กรุงเทพฯ: มิตรนราการพิมพ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). แผนยุทธศาสตร์ตามนโยบายสถานศึกษา 3 ดี: ส่งเสริมประชาธิปไตย คุณธรรม ความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2552). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กษิรา เทียนส่องใจ. (2550). การศึกษาวิเคราะห์ภัยทันทเพื่อจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กำจัด คงหนู. (2537). การจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กุลชลี จงเจริญ. (2556). การตัดสินใจและการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง. ใน ประมวลชุดวิชาการพัฒนาทักษะประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา. หน่วยที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (4 ตุลาคม 2556). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130 ง. หน้า 72.
- คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาจังหวัดตราด. (ม.ป.ป.). แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดตราดประจำปีงบประมาณ 2558-2560) เอกสารลำดับที่ นพ.04/2558. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษাত্রาด. ตราด: ม.ป.ท.
- จรวายพร ธรณินทร์. (2552). ความหมายจริยธรรม. สืบค้นจาก www.charuaypontorranin.com/index.php?lay...ac .

- จิตต์อ่วม ศิรินิกร. (2540). ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีจัดการกับความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม
- จินตนา พุ่มไสว. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). ความไว้วางใจในองค์กรของประเทศไทย การเปรียบเทียบ องค์กรภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน. (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2550). สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาณิตา สามะเต็ง. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติ ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ดวงเด่น นุเรมรัมย์. (2552). จริยธรรม คืออะไร. สืบค้นจาก http://www.necsakhon2009.com/main.php?url=news_view&id=11
- ดวงเดือน พันธมนาวิน. (2524). จิตวิทยาจริยธรรมและจิตวิทยาภาษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2539). ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม การวิจัยและพัฒนาบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดช วุฒิสงห์ชัย. (2526). หลักวิชาซีพนักกฎหมาย. กรุงเทพฯ: แสงจันทร์การพิมพ์.
- ธวัช บุญยณณ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2547). บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและได้งาน. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และรุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล. (2551). การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง คุณธรรมจริยธรรมของคนไทย. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิง คุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม).
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: เทียมฟ้า.
- นภดล ละอองคำ. (2553). คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสังกัดเทศบาลในจังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม

- นัยนา นิลน้อย. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เชาวน์อารมณ์ และ พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้นำหมู่บ้าน อำเภอหันคา จังหวัดชัยนาท*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ
- นิคม นาคอ้าย. (2550). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: แนวคิดในโลกตะวันตก*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- ประกายทิพย์ ผาสุก. (2551). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ประชุม โพธิกุล. (2550). *ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำทางการศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนา ผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประสิทธิ์ โหมวโลกุล. (2540). *เหลี่ยมหลังแลดูกฎหมายและความยุติธรรม*. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- ปราโมทย์ สุกทน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปาริฉัตร ลินธวงศ์. (2553). *การปฏิบัติตามกฎหมายพลเมืองดี*. สืบค้นจาก <http://parichut.wordpress.com/page/2/>.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). *ผู้นำที่ดีไม่มีเสีย*. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.
- พรรคัดดี โชติพิณิจ. (2542). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การ คณะกรรมการ ประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พรรคัดดี ทับทิมหิน. (2551). *การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏบรีรัมย์, บรีรัมย์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2541). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2527). *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์*. กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรีนติ้ง แมส โปรดักส์.
- พระไพศาล วิสาโล. (2543). *พุทธศาสนากับคุณค่าต่อชีวิต*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: กองทุนรักษัธรรม.
- พระสมชาย ฐานวุฑโฒ. (2542). *มงคลชีวิตพรหมทายาท*. กรุงเทพฯ: ชมรมพุทธศาสตร์สากลใน อุปลั้มภัสสมเด็จพระมหาวิฆมังคณาจารย์ ฐานพิมพ์.
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. *วารสารฟอร์ควอลิตี้ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม*, 12(100), 71-74.

- พิมพ์ฉันทน์ ดารา. (2556). *ระดับความไว้วางใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและความเครียดระหว่างข้าราชการส่วนท้องถิ่นและพนักงานราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ภานุพงศ์ ธนุสาร. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 38 สุโขทัย-ตาก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนต์รี.
- รจนา อ้ายพุก และคณะ. (2551). *ศึกษาคูณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคาดหวังของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ระพี สาคริก. (2548). *จริยธรรมผู้บริหาร*. สืบค้นจาก <http://www.vcharkarn.com/vcafe/12085>.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- _____. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *ภาวะผู้นำ LEADERSHIP*. กรุงเทพฯ: ธีระพลม.
- วินัย ไมถึง. (2548). *ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความซื่อสัตย์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ของจังหวัดอุบลราชธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ. (2551). *พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ อินทรวัฒนา. (2553). *ผลการใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อส่งเสริมความเอื้ออาทรของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

- ศุภากร เมฆขยาย. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- เศรษฐ์ คุณทาบุตร. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สงัด กระจำง. (2548). *การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียนโดยใช้นวัตกรรมกลุ่มเพื่อนรักเพื่อนเตือนโรงเรียนวัดใหม่เกตุงาม เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สมพร เพ็ญจันทร์. (2547). *แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สลิลทิพย์ ชูชาติ. (2556). *พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* อยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- สายัน ปิลาผล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. (2554). *สารสนเทศและข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา เอกสาร ลำดับที่ นพ.7/2554 กลุ่มนโยบายและแผน. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.*
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.* กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2553). *การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการบริหารพุทธศาสตร์และบูรณาการศึกษารัฐบาลตราด. (ม.ป.ป.). *แผนพัฒนาการศึกษา จังหวัดตราด ประจำปีงบประมาณ 2558-2560* เอกสารลำดับที่ นพ. 04/2558. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2558).* กรุงเทพฯ: ศึกษาภัณฑ์พานิช.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม. (2553). *คุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ*. สืบค้นจาก http://www.tlcthai.com/webboard/view_topic.php?table_id=1&cate_id=70&post_id=10085
- สำราญ อินทนาม. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุขุม นวลสกุล. (2539). *ทฤษฎีการเมืองสมัยโบราณและสมัยกลาง. (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2551). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม. ใน เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์การ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธาสนี แม้นญาติ. (2554). *โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุธรรม สุบรรณาจ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี
- สุป็นย์ ราสุวรรณ. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสถียร หอมขจร. (2540). *โธมัส ฮอบส์. ในทฤษฎีการเมืองและจริยธรรม 2. (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง. _____ (2536). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2553ก). การบริหารความขัดแย้ง. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- _____. (2553ข). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. หน่วยที่ 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- โสภณ รัตนากร. (2526). ความยุติธรรม. ใน *เอกสารประกอบการศึกษาวิชานิติปรัชญา ชั้นปริญญาตรีภาคสอง: บทนำทางประวัติศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มิตรนราการพิมพ์.
- หรรษลักษณ์ รัตนปราโมทย์. (2553). *การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- หวน พิณรุพันธ์. (2551). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อดุลย์ วรรณคำ. (2552). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2551). *การบริหารความขัดแย้งเพื่อสร้างสันติภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อมร รักษาสัตย์. (2546). *ปรัชญารัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ ของ ศ.ดร.อมร รักษาสัตย์*. กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินติ้ง.
- Annette. (2003). *Toward ethical leadership in health care*. Master Abstracts International.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Champman. disputes. New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Everard, B. & Morris G. (1990). *Effective School Management*. (2nd ed.). London: Paul in-Publication Data.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610
- Lewis, C.A. (1965). *Function of social conflict*. New York: Free Press. Prentice-Hall.
- Siti Haryati Shaikh Ali and Nelson Oly Ndubisi. (2011). The effects of respect and rapport on relationship quality perception of customers of small healthcare firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2), 135-151.

Rahim, A.M. (2010). *Managing conflict in organization. Library of Congress Cataloging.*

Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/>.

Robbins. (2005). *Essentials of organizational behavior.* (8th ed.). New Jersey: Pearson

Shaikh, S.H. & Ndubisi, A.N.O. (2011). *The effects of respect and rapport on relationship.* nd.

Slyke, E. J. (1999). *Listening to conflict: Finding constructive solution to workplace*

The Leadership Quarterly. New York: American Management Association.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization.* New Jersey: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือและหนังสือขอความอนุเคราะห์

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ นางมณฑิยา กันทวัน โอเวนส์ปี
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนโคกก่อวังนอง
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโคกก่อวังนอง
2. ชื่อ นายจรูญ น้อยสำราญ
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนอัมพรจินตกานนท์
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
 ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอัมพรจินตกานนท์
3. ชื่อ นายอรรถสิทธิ์ สุทธิวารี
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านจัดสรร
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยบูรพา
 ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านจัดสรร
4. ชื่อ อาจารย์ ดร.พิภา สมณา
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
 ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญ อาจารย์คณะครุศาสตร์ ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา
5. ชื่อ รองศาสตราจารย์วราญา ภูเสตวงษ์
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)
 ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญ อาจารย์คณะครุศาสตร์ ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 115

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวสุพิน จันทร์ธิมาน นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร การศึกษาสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือ ที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทาง สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยทางการศึกษา ได้โปรด พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่าง ดีจึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรนักศึกษา 084-5616036



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางสาวสุพิน จันทรธิมาน นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร การศึกษาสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย เพื่อตรวจสอบคุณภาพ คุณภาพของเครื่องมือ ทั้งนี้จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลอง เครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจาก ท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรนักศึกษา 084-5616036



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 264

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

30 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ด้วยนางสาวสุพิน จันทร์ธิมา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร การศึกษาสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บ ข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความ กรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรนักศึกษา 084-5616036



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการ
ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมข้อมูลที่แท้จริงของท่านเกี่ยวกับ
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ดังนั้นคำตอบของท่านจึงไม่มี
ถูกหรือผิดหรือไม่ดีแต่ประการใด

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบ
กำหนดให้เลือกตอบ (Check-list) โดยสอบถามเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การ
ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

3. โปรดอ่านคำอธิบายและวิธีการตอบของแต่ละตอนและขอความกรุณาท่าน โปรดตอบทุก
ข้อ แบบสอบถามนี้จะไม่ผลใดๆ ต่อโรงเรียนหรือผู้เกี่ยวข้องแต่ประการใด

ข้อมูลที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด และจะไม่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของ
ท่าน คำตอบที่แท้จริงของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม และ
ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณในความกรุณาให้ความร่วมมืออย่างยิ่ง

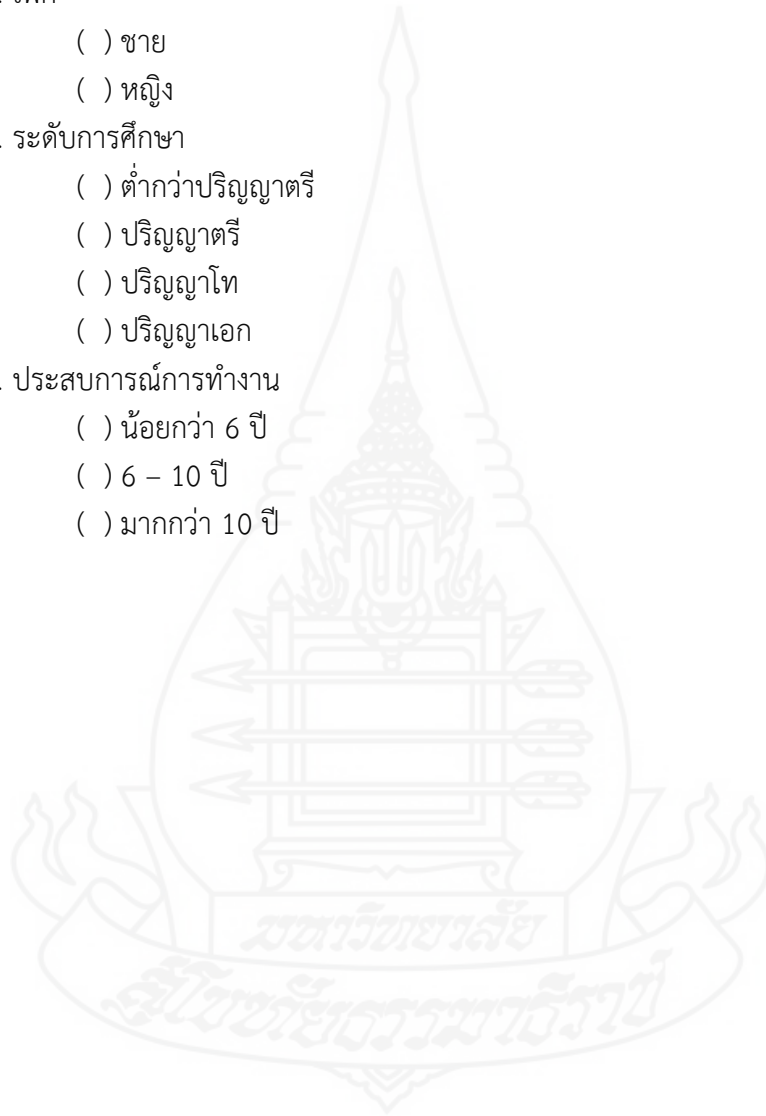
นางสาวสุพิน จันทร์ธิดาน

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา
สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
 - () ชาย
 - () หญิง
2. ระดับการศึกษา
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ปริญญาตรี
 - () ปริญญาโท
 - () ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์การทำงาน
 - () น้อยกว่า 6 ปี
 - () 6 – 10 ปี
 - () มากกว่า 10 ปี



ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () ที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1. พฤติกรรมด้านความยุติธรรม						
1.1	ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารงานที่เปิดเผย					
1.2	ผู้บริหารมีหลักบริหารงานด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม และยุติธรรม					
1.3	ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม					
1.4	ผู้บริหารดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย					
1.5	ผู้บริหารรับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การดูแลของตน					
1.6	ผู้บริหารแสดงออกถึงการต่อต้าน/ ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมที่ไม่ยุติธรรม					
1.7	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง					
2. พฤติกรรมด้านความไว้วางใจ						
2.1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อใจ ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน					
2.3	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างตนเอง เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.4	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม ความเชื่อ และจริยธรรมให้เป็นที่ยอมรับของสังคม					
2.5	ผู้บริหารแสดงออกโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2.6	ผู้บริหารทุ่มเทเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
3. พฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์						
3.1	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง					
3.2	ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน					
3.3	ผู้บริหารมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.4	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
3.5	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
4. พฤติกรรมด้านความเอื้ออาทร						
4.1	ผู้บริหารให้ความสนใจในความรู้สึก/ การกระทำของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
4.2	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเหมาะสม โดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน					
4.3	ผู้บริหารให้ความเห็นอกเห็นใจแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา					
4.4	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
4.5	ผู้บริหารให้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
4.6	ผู้บริหารเต็มใจปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม					
5. พฤติกรรมด้านความเคารพ						
5.1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความสุภาพ นอบน้อม ในการปฏิบัติตน					
5.2	ผู้บริหารยึดมั่นในการแสดงออกถึงความถูกต้องเหมาะสม					
5.3	ผู้บริหารมีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น					
5.4	ผู้บริหารแสดงออกถึงการเคารพในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง: โปรดเลือกข้อความที่ตรงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1. พฤติกรรมแบบผสมผสาน						
1.1	ผู้บริหารให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ					
1.2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และให้กำลังใจ เพื่อให้คณะครูเกิดการแข่งขันกันทำงาน					
1.3	ผู้บริหารรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่น สรุปเป็นประเด็นให้กับคณะครู เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน					
1.4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ					
1.5	ผู้บริหารให้อิสระแก่คณะครูในการระดมสมองในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
1.6	ผู้บริหารนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับคณะครูอย่างเปิดเผย เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
1.7	ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน					
1.8	ผู้บริหารหาแนวทางโดยการแลกเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อนำไปแก้ไข ปัญหาหรือข้อตกลงที่แก้ไขไม่ได้					
2. พฤติกรรมแบบยอมตาม						
2.1	ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.2	ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง					
2.3	ผู้บริหารยอมสละความพึงพอใจส่วนตัว เพื่อให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการเพื่อรักษาสัมพันธภาพ					
2.4	ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียง เพื่อเอาชนะในเรื่องเล็กน้อย					

ข้อ	พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2.5	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้อื่น					
2.6	ผู้บริหารยินดียุดิความคิดเห็นของตน เพื่อเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย					
2.7	ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย					
2.8	ผู้บริหารมักจะอำนวยความสะดวกตามความต้องการของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. พฤติกรรมแบบเอาชนะ						
3.1	ผู้บริหารพยายามยืดยาดตามวิถีตนในการแก้ไขปัญหาถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
3.2	ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเอง จนคณะครูต้องคล้อยตาม					
3.3	ผู้บริหารจะยึดถือตนเป็นฝ่ายถูกต้องและมุ่งแต่เอาชนะ					
3.4	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามประเด็นที่ตนให้ความสำคัญ					
3.5	ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่น เพื่อให้ตนได้รับชัยชนะเมื่อมีความขัดแย้ง					
3.6	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจในการตัดสินใจ					
3.7	ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน					
3.8	ผู้บริหารจะยืดยาดในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น					
4. พฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยง						
4.1	ผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้					
4.2	ผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน					
4.3	ผู้บริหารนิ่งเฉย เมื่อเกิดการโต้แย้ง เพื่อลดความขัดแย้ง					
4.4	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง					
4.5	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิด					
4.6	ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
4.7	ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้เปิดการอภิปรายเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
4.8	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและพยายามเก็บความขัดแย้งไว้กับตนเอง					

ข้อ	พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5. พฤติกรรมแบบประนีประนอม						
5.1	ผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน					
5.2	ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน					
5.3	ผู้บริหารเจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทาง					
5.4	ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง					
5.5	ผู้บริหารพยายามใช้บุคคลที่สามารถร่วมแก้ปัญหาที่ยุ่งยากกับคณะครู เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา					
5.6	ผู้บริหารโน้มน้าวและจูงใจให้เกิดการประนีประนอม					
5.7	ผู้บริหารใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง					

ขอขอบคุณท่าน ที่ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ



ค่าความตรงของแบบสอบถาม
โดยการหาค่าความสอดคล้อง (IOC)
พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. พฤติกรรมด้านความยุติธรรม							
1.1	ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหารงานที่เปิดเผย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.2	ผู้บริหารมีหลักบริหารงานด้วยความถูกต้อง เป็น ธรรม และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.3	ผู้บริหารแสดงออกถึงการปฏิบัติงานโดย มอบหมายงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	0	0.80
1.4	ผู้บริหารดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตาม กฎหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.5	ผู้บริหารรับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การ ดูแลของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.6	ผู้บริหารแสดงออกถึงการต่อต้าน/ ไม่เห็นด้วยกับ พฤติกรรมที่ไม่ยุติธรรม	+1	0	+1	+1	0	0.60
1.7	ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยปราศจากความลำเอียง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2. พฤติกรรมด้านความไว้วางใจ							
2.1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อใจ ความมั่นใจต่อ การปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้ เกิดขึ้นในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.3	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นใน สัมพันธภาพระหว่างตน เพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	0	+1	+1	0	0.60
2.4	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม ความเชื่อ และจริยธรรมให้เป็นที่ยอมรับของสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.5	ผู้บริหารแสดงออกโดยการปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.6	ผู้บริหารทุ่มเทเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มุ่ง ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
3. พฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์							
3.1	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.2	ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80
3.3	ผู้บริหารมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.4	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	+1	+1	+1	+1	0	0.80
3.5	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	0	0.80
4. พฤติกรรมด้านความเอื้ออาทร							
4.1	ผู้บริหารให้ความสนใจในความรู้สึก/ การกระทำ ของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.2	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเหมาะสม โดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.3	ผู้บริหารให้ความเห็นอกเห็นใจแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อ มีปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.4	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของเพื่อน ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.5	ผู้บริหารให้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.6	ผู้บริหารเต็มใจปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ ของส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	0	0.80
5. พฤติกรรมด้านความเคารพ							
5.1	ผู้บริหารแสดงออกถึงความสุภาพ นอบน้อม ใน การปฏิบัติตน	+1	0	+1	+1	0	0.60
5.2	ผู้บริหารยึดมั่นในการแสดงออกถึงความถูกต้อง เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.80
5.3	ผู้บริหารมีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	0	0.80
5.4	ผู้บริหารแสดงออกถึงการเคารพในการตัดสินใจ ของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
โดยการหาค่าความสอดคล้อง (IOC)
พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. พฤติกรรมแบบการผสมผสาน							
1.1	ผู้บริหารให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และให้กำลังใจ เพื่อให้คณะครูเกิดการแข่งขันกันทำงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80
1.3	ผู้บริหารรวบรวมความคิดเห็นของผู้อื่น สรุปเป็นประเด็นให้กับคณะครู เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูได้ทำงานเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.5	ผู้บริหารให้อิสระแก่คณะครูในการระดมสมองในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.6	ผู้บริหารนำปัญหามาแก้ไขร่วมกับคณะครูอย่างเปิดเผย เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.80
1.7	ผู้บริหารพยายามใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.8	ผู้บริหารหาแนวทางโดยการแลกเปลี่ยนวิธิต เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาหรือข้อตกลงที่แก้ไขไม่ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2. พฤติกรรมแบบการยอมตาม							
2.1	ผู้บริหารมักจะคล้อยตามความต้องการหรือข้อเสนอแนะของคณะครู	+1	+1	0	+1	0	0.60
2.2	ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมติกลุ่มไปสู่การปฏิบัติจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.3	ผู้บริหารยอมสละความพึงพอใจส่วนตัว เพื่อให้คณะครูได้รับความพึงพอใจตามความต้องการเพื่อรักษาสัมพันธภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.80
2.4	ผู้บริหารโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่าที่จะถกเถียง เพื่อเอาชนะในเรื่องเล็กน้อย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2.5	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะทำร้ายจิตใจและความรู้สึกของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.6	ผู้บริหารยินดียติความคิดเห็นของตน เพื่อเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.7	ผู้บริหารยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ตนไม่เห็นด้วย	+1	+1	+1	+1	0	0.80
2.8	ผู้บริหารมักจะอำนวยความสะดวกตามความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80
3. พฤติกรรมแบบการเอาชนะ							
3.1	ผู้บริหารพยายามย่นหยัดตามวิถีตนในการแก้ไขปัญหถึงแม้คณะครูจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	+1	0	+1	+1	+1	0.80
3.2	ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเอง จนคณะครูต้องคล้อยตาม	+1	+1	+1	+1	0	0.80
3.3	ผู้บริหารจะยึดถือตนเป็นฝ่ายถูกต้องและมุ่งแต่เอาชนะ	+1	+1	+1	+1	0	0.80
3.4	ผู้บริหารจะทำทุกวิถีทาง หรือแม้แต่ใช้อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติในประเด็นที่ตนให้ความสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.5	ผู้บริหารจะโน้มน้าวใจผู้อื่น เพื่อให้ตนได้รับชัยชนะเมื่อมีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.6	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้อำนาจในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.7	ผู้บริหารยึดเป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.8	ผู้บริหารจะย่นกรานในประเด็นที่ตนเห็นด้วยเท่านั้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80
4. พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยง							
4.1	ผู้บริหารไม่ยอมให้มีการแข่งขันที่มีลักษณะฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.2	ผู้บริหารเปลี่ยนทีมงานเมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80
4.3	ผู้บริหารนิ่งเฉย เมื่อเกิดการโต้แย้ง เพื่อลดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	0.80

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4.4	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	0	0.80
4.5	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.6	ผู้บริหารมักเลื่อนการจัดการกับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	+1	+1	+1	0	+1	0.80
4.7	ผู้บริหารมักไม่ค่อยให้เปิดการอภิปรายเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.8	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและพยายามเก็บความขัดแย้งไว้กับตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5. พฤติกรรมแบบการประนีประนอม							
5.1	ผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.2	ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.3	ผู้บริหารเจรจาต่อรองกับคณะครูเพื่อเป็นการประนีประนอมแบบพบกันครึ่งทาง	+1	+1	+1	+1	0	0.80
5.4	ผู้บริหารพยายามหาทางรักษาสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่ายเอาไว้เมื่อมีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.5	ผู้บริหารพยายามใช้บุคคลที่สามารถร่วมแก้ปัญหาที่ยุ่งยากกับคณะครู เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.6	ผู้บริหารโน้มน้ำหนักและจงใจเพื่อให้เกิดการประนีประนอม	+1	+1	+1	+1	0	0.80
5.7	ผู้บริหารใช้หลักการ “give and take” หรือ “ให้และรับ” เพื่อยุติความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสุพิน จันทร์ธิมาน
วัน เดือน ปีเกิด	5 มีนาคม 2531
สถานที่เกิด	ตำบลวัดใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอกปฐมวัย มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2555
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนคีรีศรีสารครวิทยา อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด
ตำแหน่ง	ครู ค.ศ. 1 โรงเรียนคีรีศรีสารครวิทยา

