



**พุดติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 2**

ศจี เปด่งเมือง

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

มกราคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER
BURIRAM EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2**

Sajee Plangmuang

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration**

January 2013

Copyright of Buriram Rajabhat University

ชื่อวิทยานิพนธ์	พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2		
ผู้วิจัย	ศจี เปล่งเมือง		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์มาลิณี จุโฑปะมา	ที่ปรึกษาหลัก	
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิราณี จุโฑปะมา	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน และเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน และประเภทของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 175 คน ได้มาจากการการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมี 3 ลักษณะ คือ แบบตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบปลายเปิด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9749 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐาน โดยการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการร่วมมือ รองลงมา ได้แก่

ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่
ด้านการหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี อายุ ปฏิบัติหน้าที่ในประเภทของโรงเรียน และมี
ประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน
โรงเรียนทั้ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้านมีดังนี้ ควรใช้เหตุผล
และความถูกต้องเป็นหลัก ควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ควรรักษา
ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย พยายามหลีกเลี่ยงการ ได้เถียงกับคู่กรณี และควรยอมเสียสละบางส่วน
เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่

TITLE Conflict Management of Administrators in Schools under Buriram Education Service Area Office 2

AUTHOR Sajee Plangmuang

THESIS ADVISORS Associate Professor Malinee Chutopama Major Advisor
Assistant Professor Dr.Siranee Chutopama Co-advisor

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration

SCHOOL Buriram Rajabhat University **YEAR** 2013

ABSTRACT

The objectives of the research aimed at studying the conflict administrating behaviors of the school administrators and comparing the conflict administrating behaviors as perceived by the school administrators in schools under Buriram Education Service Area Office 2 classified by ages, experiences and school sizes. The samples used in this study were 175 school administrators, selected by the Table of Krejcie and Morgan, and multi-stage random sampling. The data were collected by using a 3-part questionnaire, including checklist, 5-rating scale, and open-ended form with the reliability of 0.9749. Frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA were employed in data analysis.

The research findings revealed that :

1. The school administrators had their conflict management behaviors at moderate level.

When considering at each aspect, it was found the aspects of collaboration and compromising were at a high level ; whereas, the accommodation was at a moderate level, and the competition and avoiding were at low level. The collaboration was reported as the highest mean score, followed by compromising, accommodation, competition while the avoiding was reported as the lowest mean score.

2. The school administrators who has different ages and experiences, and working in different school sizes had their conflict management behaviors both as a whole and at each aspect with no difference.

3. The additional comments and suggestions about the conflict management behaviors in schools of the administrators with the highest percentages in each aspect were that the administrators should mainly use the reasons and correctness, listen to the opinions of all the parties to the agreement, protect the benefits of both parties, try to avoid arguing with the parties, and be willing to scarify some in order to protect the be befits the most.

มหาวิทยาลัยราชภัฏ
Buri Ram Rajabhat University

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ในโอกาสนี้ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์มาลิณี จุโฑปะมา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริราณี จุโฑปะมา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือ ตรวจสอบ พร้อมกับแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกและประสานงานในการจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.กระพัน ศรีงาน รองคณบดีคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ นางจิราภรณ์ ไชยสุริยา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุคโคตอน และนายจันทร เทียงภักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกเพชรไสยา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อเสฐียร เปล่งเมือง คุณแม่กมลรัตน์ เปล่งเมือง ญาติพี่น้อง เพื่อน ร่วมรุ่นสาขาการบริหารการศึกษารุ่น 13 หมู่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และทุกท่านที่มีรายชื่อ และไม่มีรายชื่ออยู่ในบรรณานุกรม ที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์และให้การสนับสนุน ทั้งกำลังกายกำลังใจในการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีเสมอมา

ประ โยชน์และคุณค่าอันพึงเกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณแค่บิดา มารดา บุรพจารย์ คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศจี เปล่งเมือง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
สมมุติฐานของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
การบริหาร โรงเรียน	10
ความหมายของการบริหาร	10
ความหมายของการบริหาร โรงเรียน	11
ทฤษฎีทางการบริหาร.....	12
ขอบข่ายของการบริหาร โรงเรียน	17
ความขัดแย้ง	22
ความหมายของความขัดแย้ง	22
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	24
สาเหตุของความขัดแย้ง	27
ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง	31
กระบวนการของความขัดแย้ง	35
ความขัดแย้งใน โรงเรียน	38
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง.....	40
ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ทักษะการบริหารความขัดแย้ง.....	41
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง	42
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
งานวิจัยในประเทศ	47
งานวิจัยต่างประเทศ	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	52
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	86
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	86
สมมุติฐานของการวิจัย.....	86
วิธีดำเนินการวิจัย.....	87
สรุปผลการวิจัย.....	89
อภิปรายผล.....	90
ข้อเสนอแนะ.....	92
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้.....	92
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป.....	92
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก.....	100
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือใน การวิจัย หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย หนังสือขออนุญาต แจกเครื่องมือการวิจัย.....	101
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	107
ภาคผนวก ค รายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	113
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	119

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	53
2 จำนวนและร้อยละสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ ประเภทของ โรงเรียนและประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน	63
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.....	64
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ.....	65
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ.....	66
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ..	68
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ.....	69
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ.....	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน.....	72
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	74
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน.....	76
12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามอายุ.....	78
13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	79
14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	80
15 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในด้านการเอาชนะ.....	81

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมหรือองค์การที่มีคนอยู่ร่วมกันจำนวนมาก ย่อมมีการปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการทำงาน จึงอาจทำให้เกิดการแข่งขันกันในทุกรูปแบบเพื่อต้องการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ธรรมชาติของคนในองค์การที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ความรู้ความสามารถ ค่านิยม ความต้องการ ตลอดจนพื้นฐานทางครอบครัวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ เพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านจึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งในแต่ละหน่วยงานหรือองค์การ จะแตกต่างกันก็เฉพาะจำนวนและความรุนแรงของ ความขัดแย้งเท่านั้น องค์การใดที่มีขนาดใหญ่มีคนอยู่ร่วมกันจำนวนมาก สมาชิกมีภูมิหลังทางการศึกษา มีความเชื่อ ค่านิยม ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันมากเพียงไร จำนวนของ ความขัดแย้ง ความรุนแรงของปัญหาก็มากขึ้นตามไปด้วย ความขัดแย้งอาจเกิดได้ในหลายลักษณะ มีผลทั้งในทางสร้างสรรค์และทำลาย ในทางสร้างสรรค์สามารถก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การ ในทางตรงกันข้ามอาจทำให้องค์การนั้นๆ ขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะถ้าระดับความขัดแย้งอยู่ในเกณฑ์สูงหรือรุนแรงย่อมก่อให้เกิดอันตรายแก่องค์การ จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่สร้างสรรค์ไม่ให้มีมากหรือน้อยเกินไป

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่สังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจาก ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง (พนัส หัสนาคินทร์. 2542 : 3) สภาพปัจจุบันความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนมักเกิดจากทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ กับความต้องการ เกิดจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และเกิดจากการ ไม่สามารถ

ตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการ กับสายบังคับบัญชา มีความขัดแย้งระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียน ความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนชบเซา มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากร ในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการ ประชามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกจากราชการและในที่สุดเกิดผลกระทบต่อคุณภาพของ นักเรียน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจาก ความเห็นที่แตกต่างกัน เป้าหมายที่แตกต่างกัน หรือผลประโยชน์ที่ขัดกัน ผู้บริหารสถานศึกษา เป็น ผู้นำสูงสุดในสถานศึกษา และเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้ความขัดแย้งนั้นลดน้อยลง ผู้บริหารมีหน้าที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่ให้น้อยไปจนทำให้สถานศึกษานั้นเฉื่อยชาอยู่กับที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ให้มีมาก จนเกินไปจนทำให้สถานศึกษาเกิดความวุ่นวายจนไม่สามารถดำเนินงานได้ (นิพนธ์ แจ่มจรัส. 2544 : 8)

ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยความรู้ ทักษะและไหวพริบ ในการบริหารองค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ วิธีจัดการ และเทคนิคการบริหารซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องใช้ความรู้ ด้านจิตวิทยา ระเบียบวินัย ข้อบังคับในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งที่ผู้บริหาร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องรู้และมีความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนแปลงความขัดแย้ง ให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 9) ซึ่งใน บางครั้งการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารอาจใช้แบบอย่างเก่า ๆ ที่ได้กระทำและ ประสบผลสำเร็จมาใช้ บางครั้งต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์หรือการใช้วิทยาการชั้นสูงเข้าช่วย แก้ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร ความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหาร การบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องดูว่าปัญหานั้น ๆ มีความสำคัญเพียงใด ทำอย่างไร จึงจะรักษาความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารต้องเผชิญกับ ปัญหาความขัดแย้ง ในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นความรับผิดชอบ โดยตรงที่ผู้บริหาร จะต้องตัดสินใจดำเนินการ ซึ่งการเผชิญกับความขัดแย้งในการทำงานและ ไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลทำให้เกิดความเครียดในการทำงานมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้ เมื่อการทำงานลดลง เป็นผลให้ขาดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม (ทริยาพรรณ สุภามณี. 2542 : 43)

ผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งตลอดทั้งมี ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหารู้จักใช้ภาวะผู้นำในการสร้างศรัทธา และความไว้วางใจจาก บุคลากร ประยุกต์ใช้หลักการบริหาร หลักศาสนา จิตวิทยา มีคุณธรรมและปราศจากอคติในการ บริหารงาน หากผู้บริหาร โรงเรียนบริหารความขัดแย้งไม่เหมาะสม จากความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะ นำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานใน โรงเรียนอย่างมาก ปัจจุบัน ความขัดแย้งใน โรงเรียนมีมากขึ้นและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคลากรใน โรงเรียน หรือความขัดแย้งระหว่าง โรงเรียนกับ องค์กรอื่น ๆ ประกอบการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาได้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและ ทางอ้อมต่อลักษณะนิสัยอารมณ์และวิธีการทำงานของบุคลากรใน โรงเรียน รวมทั้งการขาดแคลน ทรัพยากรในการศึกษาและความห่อหุ้มของโครงสร้างการบริหารการศึกษาซึ่งทำให้ความ ขัดแย้งมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น หากผู้บริหาร โรงเรียนไม่มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถจัดการ ความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่เอื้อต่อการดำเนินงานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานใน โรงเรียนอย่างแน่นอน (นิพนธ์ แจ่มจรัส. 2544 : 9)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อเป็นแนวทาง และประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนางานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและประสบผลความสำเร็จอย่างดียิ่ง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตาม อายุ ประเภทของ โรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเภทของ โรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2
2. เป็นข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องได้วางแผนในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ตามแนวคิดของโทมัสและ กิลแมนน์ (Thomas & Kilman.1995 : 169 ; อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 104) จึงกำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการศึกษาพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ดังนี้

- 1.1 การเอาชนะ
- 1.2 การร่วมมือ
- 1.3 การประนีประนอม
- 1.4 การหลีกเลี่ยง
- 1.5 การยอมให้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำนวน 231 โรงเรียน รวมจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 310 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากร โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 148-149) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวน 175 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 อายุ

3.1.1.1 ต่ำกว่า 40 ปี

3.1.1.2 ตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป

3.1.2 ประเภทของโรงเรียน

3.1.2.1 โรงเรียนระดับประถมศึกษา

3.1.2.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

3.1.3 ประสบการณ์ในการบริหาร

3.1.3.1 ต่ำกว่า 5 ปี

3.1.3.2 5 - 10 ปี

3.1.3.3 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่ง ไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลมีบุคลิกที่แตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน

2. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ในสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 วิธีดังนี้

2.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการ หรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดหรือเสนอเท่านั้น เป็นการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

2.2 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง อย่างเปิดเผย โดยตกลงร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

2.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอม

เสียดสิ่งที่ตนเองปรารถนาบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ได้บ้าง ดีกว่าไม่ได้อะไรเลย

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยยอมรับว่ามีปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ข้องเกี่ยว ไม่ได้แย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยไม่ต้องการกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียดสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับการเอาชนะ

3. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และรองผู้อำนวยการของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

5. อายุ หมายถึง อายุของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ใ้แก่

5.1 ต่ำกว่า 40 ปี

5.2 ตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป

6. ประเภทของโรงเรียน หมายถึง ประเภทของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ดังนี้

6.1 โรงเรียนระดับประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

6.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

7. ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

สถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

7.1 ต่ำกว่า 5 ปี

7.2 5 - 10 ปี

7.3 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูล ประกอบการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. การบริหารโรงเรียน

- 1.1 ความหมายของการบริหาร โรงเรียน
- 1.2 ทฤษฎีทางการบริหาร
- 1.3 ขอบข่ายของการบริหาร โรงเรียน

2. ความขัดแย้ง

- 2.1 ความหมายของ ความขัดแย้ง
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
- 2.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
- 2.5 กระบวนการของความขัดแย้ง
- 2.6 ความขัดแย้งในโรงเรียน

3. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

- 3.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
- 3.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
- 3.3 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
- 3.5 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารโรงเรียน

ความหมายของการบริหาร

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับการบริหารไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2541 : 17) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2543 : 20) หมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2543 : 7) หมายถึง ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยความพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดีที่สุด

สมยศ นาวิการ (2545 : 11) การบริหาร หมายถึง แนวทางของการทำงานบางสิ่งบางอย่างที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจง่ายขึ้น และเป็นไปอย่างมีระบบขั้นตอน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2547 : 16-17) กล่าวถึง การบริหารไว้ว่า หมายถึง การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะของการแก้ปัญหาอาจดำเนิน ไปในรูปแบบของการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติงานก็ได้ทั้งสองประการและการบริหารจะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง
2. การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม
3. การบริหารเป็นการตัดสินใจสั่งการ
4. การบริหารเป็นการปฏิบัติของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2549 : 39) การบริหาร หมายถึง แนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

เทย์เลอร์ (Taylor. 1989 : 25 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน. 2548 : 43)

ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

คูนต์ (Koontz. 1991 : 32 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน. 2548 : 44) ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลได้ร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยองค์ประกอบอย่างน้อยสองประการ ได้แก่ ปัจจัยในการดำเนินกิจกรรม หรือเรียกว่าปัจจัยการบริหาร และกระบวนการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

ความหมายของการบริหารโรงเรียน

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหาร โรงเรียน หรือการบริหารการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

ปัญญา ศรีแก้ว (2541 : 10) กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียนเป็นการจัด โรงเรียนและใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานศึกษาคอบุคลากร ในโรงเรียนจัดการศึกษาตามกรอบนโยบายของการศึกษาที่คณะกรรมการการศึกษากำหนดไว้

กมล ประเสริฐ (2544 : 5) กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียน คือการดำเนินงานให้ผู้เรียนมีคุณธรรมตามที่คาดหวัง โดยอาศัยหลักวิชาการศึกษา อาศัยการทำงานที่เป็นระบบ อาศัยความตระหนักว่าต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2549 : 8) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร โรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ คุณธรรมและค่านิยมพร้อมที่จะสนองการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม

ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2541 : 38) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร โรงเรียนหมายถึง การใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งคือนักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยใช้กลุ่มคนกลุ่มที่สอง ได้แก่ ครูในฐานะตัวแทนดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

รุ่ง แก้วแดง (2542 : 44) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร โรงเรียน หมายถึง การจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมากที่สุด

สมศักดิ์ กงเทียง (2542 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพในทุกๆ ด้าน ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี มีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม

ทฤษฎีทางการบริหาร

การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) และนักบริหารการศึกษาคือเป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง เพราะเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมและเรียนมาโดยตรงเป็นผู้มีจรรยาบรรณและมีในการประกอบวิชาชีพของตน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องอยู่ในกรอบมาตรฐานของการปฏิบัติ ปัจจุบันการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่โตเต็มที่แล้วและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก มีการพัฒนาพื้นฐานทางทฤษฎีที่มั่นคง เป็นองค์ความรู้ที่มีการรวบรวมและทดสอบแล้วว่าเป็นสาขาหนึ่งของสังคมศาสตร์ การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่มีการวิวัฒนาการมาตั้งแต่ต้นคริสต์ศตวรรษ 1900 ในประเทศสหรัฐอเมริกา และปัจจุบันศาสตร์สาขาการบริหารการศึกษามีทฤษฎีต่างๆ สำหรับการอธิบายและการทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ ทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จึงขอนำเสนอรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้

ความหมายของทฤษฎี

จะกล่าวถึงความหมายของทฤษฎีโดยมีผู้ให้คำนิยามของคำว่าทฤษฎีดังนี้

เคอร์ลินเจอร์ (Kerlinger. 1986 : 9) ให้ความหมายว่า ทฤษฎีเป็นชุดแนวคิด คำนิยาม และคำกล่าวที่น่าเสนอทัศนะอย่างเป็นระบบของปรากฏการณ์ต่างๆ โดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อจุดมุ่งหมายของการอธิบายและการทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ

กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1988) มีแนวความคิด คล้ายกับ เคอร์ลินเจอร์แต่เพิ่มเติมว่า ทฤษฎีเป็นชุดต่อเนื่องในส่วนย่อยของกฎเชิงประจักษ์ทั้งหลาย และคำกล่าวในทฤษฎีให้รายละเอียดต่างๆ ที่อธิบายกฎเชิงประจักษ์และรวมด้านต่างๆ ของเนื้อหาเข้าเป็นอันเดียวกัน

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร (2542 : 9) ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น เซต (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

ดังนั้นทฤษฎีจึงเป็นแนวคิด ข้อสันนิษฐาน เป็นกรอบแนวทางเพื่อการเข้าใจการทำนายที่อธิบายพฤติกรรมขององค์กร อย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อกัน

ทฤษฎีทางการบริหาร

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ (2542 : 10 – 15) ได้กล่าวถึงทฤษฎีทางการบริหารไว้ 3 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887 – 1945 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical Organization Theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) ของเทย์เลอร์ ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เทย์เลอร์ มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ เจ้าของคำรับ “The One Best Way” คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้น ได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)

1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)

1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอ ระบบ

การจ้างงาน(จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ สรุปง่ายๆประกอบด้วย 3 หลักการคือ การแบ่งงาน (Division of Labors) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy) และการจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ(Administration Management) หรือ ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ(Formal Organization Theory) ของ ฟาโยล (Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง ฟาโยล และ เทย์เลอร์ จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน จิตวิทยาฟาโยล ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง
- 2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด
- 2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)
- 2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด
- 2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
- 2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายาว หลายระดับมากเกินไป
- 2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสาย เสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ(Bureaucracy) มาจากแนวคิดของเวเบอร์ (Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

- 3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย
- 3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์
- 3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง
- 3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชาที่ยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่าระบบ “Red Tape” ใน ด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 – 1958 ยุคทฤษฎี มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ฟอลเล็ตต์ (Follette) ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนัก
2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม
3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้าได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง

(ชนะ-ชนะ)

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthorn Experiment) ที่ เมโย กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคน งาน มีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่าความสัมพันธ์ของมนุษย์มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าของเมโยและคณะสรุปได้ว่า

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
 2. เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
 3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- คนที่อยู่ได้กับใจอยู่อยาก ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคนด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่องจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิดมนุษยสัมพันธ์

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 – ปัจจุบัน ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน +

ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิดหลักการทฤษฎีที่หลายๆคนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1. บาร์นาร์ด (Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of the Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วม มือองค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสอดคล้องกัน

2. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow – Hierarchy of Needs) เป็น เรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ – นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self Actualization) คือมี โอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีเกอร์ (McGregor Theory X, Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน

ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานคือ คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ คนไม่ทะเยอทะยานและไม่คิดริเริ่มชอบให้ใช้การสั่ง คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และคนมัก โง่ และหลอกง่าย ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานคือคนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้ คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกิดริเริ่มซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ ค่อนข้างให้อิสราภาพ

4. อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่น ได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (University of California Los Angeles: UCLA) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กรสรุปเพื่ออ้อมหอมสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

4.1 การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ

4.2 การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

4.4 การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่าการบริหารงานใด ๆ ก็ตามจำเป็นจะต้องมีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน การบริหาร การศึกษาก็เช่นเดียวกัน หากนักบริหารการศึกษาบริหารงานไปโดยมิได้ใช้ทฤษฎีเข้ามาช่วยในการคิดและตัดสินใจ ก็หมายความว่าดำเนินการไปโดยอาศัยประสบการณ์เดิม ความรู้สึก หากทำอย่างนี้แล้วผลจะออกมาเป็นอย่างไร นี่เป็นการลองผิดลองถูก การคิดและแก้ไขปัญหาคด้วยสามัญสำนึก เช่นนี้ เป็นการกระทำอย่างไม่มีหลักการ เป็นการมองในแง่มุมแคบ ๆ หรือผูกติดอยู่กับแนวทางใดแนวทางหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ตัดสินใจผิดพลาดได้โดยง่าย ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารการศึกษาบริหารงาน โดยอาศัยหลักการและทฤษฎีการบริหารเป็นหลักหรือเป็นพื้นฐานในการคิดพิจารณาและตัดสินใจแล้ว ก็จะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีทิศทางที่ตรงไป ในทางใดทางหนึ่งที่พึงประสงค์และประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน

ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตาม จุฬมุงหมายของการจัดการศึกษา การบริหารงานโรงเรียนให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีความรู้ความสามารถและมีวิธีการในการบริหารงาน โดยครอบคลุมงานการบริหารทั้ง 4 งาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพ และสถานศึกษา ตามมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด

การศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง เพื่อความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา ทั้งสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและยังไม่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจทั้ง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 28)

1. ด้านการบริหารวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร

ท้องถิ่น

1.2 การวางแผนด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสื่อเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เสนอต่อเลขาธิการสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการจ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน โดยตรง

2.3 การอนุมัติงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

2.4 การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง
ที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงิน และงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์ บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6 การลาทุกประเภท

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.9 การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.11 การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

3.12 การออกจากราชการ

3.13 การจัดระบบ และการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา

3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
 - 4.4 การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 4.8 การดำเนินงานธุรการ
 - 4.9 การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
 - 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.11 การรับนักเรียน
 - 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
 - 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
 - 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.15 การทัศนศึกษา
 - 4.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 - 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.19 งานประสานราชการส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น
 - 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 - 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 - 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- สรุปได้ว่า การจะดำเนินงานตามขอบข่ายการบริหาร โรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตาม
จุดมุ่งหมายนั้น ต้องมีการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงาน
งบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป โดยทุกงานจะต้องสนับสนุนและมี
ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

ความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยปกติในการบริหารองค์การและการอยู่ร่วมกันด้วยคนจำนวนมาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของแนวคิดความเชื่อ ค่านิยม ประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่ การมองบางสิ่งบางอย่างที่ต่างกัน ตลอดจนการแข่งขันต่างๆ ย่อมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมาย ดังนี้

ความหมายของความขัดแย้ง

ในการอยู่ร่วมกันจะต้องเกิดความขัดแย้ง จึงควรที่จะศึกษาถึงความขัดแย้ง ให้รู้จักและเข้าใจประโยชน์ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 248) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่ามักจะเข้าใจได้ถึงสภาพอาการต่าง ๆ การเกลียดชัง การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม ไม่ให้ความร่วมมือ สภาพความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมาย โดยเอาชนะเหนือฝ่ายหนึ่ง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2545 : 161) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า เป็นสภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจกัน หรือกับข้อใจที่จะปฏิบัติงานจากความต้องการของคนต่อทรัพยากรที่ไม่สามารถสนองตอบ

เบญจมาศ ติละวาณิชย์ (2546 : 7) ได้ให้ความหมาย ของความขัดแย้งในลักษณะที่รวมกัน ทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในตัวเองไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่ายสองกลุ่มหรือมากกว่ามีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

สมยศ นาวิการ (2540 : 172) กล่าวว่าความขัดแย้ง คือการ ไม่เห็นพ้องกันที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11) ว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจในการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะเต็มใจหรือจำใจเลือก ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือการสกัคกัน การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย

สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) ธรรมดา (2541 : 203) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการของบุคคลที่จะกระทำอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความเครียด

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2549 : 12) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกันและตกอยู่ในสถานะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

วิภาวี เจียมบุญย์ (2544 : 22) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้งของแต่ละฝ่าย นอกจากไม่ทำตามแล้วยังต่อต้าน ความไม่เห็นพ้องกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ทักษะ ทักษะ ความต้องการเป้าหมาย และผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 14) ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ในเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับความสนใจหรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ตนได้คาดหวังไว้ก็จะแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 14) ว่า เมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การขึ้นก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn . 1978 : 649) กล่าวว่า ให้ความหมายของความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ ตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับ เพื่อผลประโยชน์บางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แสดงออกโดยพยายาม ขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตรายต่อต้านฝ่ายตรงข้ามให้เห็นพ้องกัน

จุง และเม็กกินสัน (Chung & Megginson . 1981 : 252) ได้ให้ความหมายคำว่าความขัดแย้งไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะเข้าใจกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการความต้องการ ความสนใจหรือเป้าหมายทำให้เกิดการต่อสู้กันขึ้นเพื่อความต้องการของคน

ทรัสต์ตี้ (Trusty . 1987 : 103) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของคนที่ไม่ได้รับความสนใจ หรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไม่พอใจและการต่อต้านของพฤติกรรมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยปกติ อาจจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคล ไม่มีใครปรารถนา เป็นสิ่งเลวร้าย สิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้น จะทำให้องค์การเสื่อม ถ้าผู้บริหาร ได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรม ประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไปเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นในสังคม ดังที่ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2545 : 168) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดดั้งเดิม แต่เดิมนั้นถือว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีความขัดแย้งมาก เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่ควรขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป

2. แนวคิดสมัยใหม่ แนวความคิดในระยะหลังเริ่มมองความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีใครผิดใครถูก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผสมผสานของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ควรนำมาเปิดเผยไม่ควรจะปกปิด

วรนาถ แสงมณี (2544 : 12 – 14) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่า

1. แนวคิดแบบเดิม เป็นกระบวนการพื้นฐานปรากฏให้เห็นทั่วไป เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม และคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งไม่ดี สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงและ ไม่ควรเกิดในการบริหารงานตาม

แนวคิดแบบเก่า ที่ต่างมองเห็นความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น เพราะทำให้เสียหาย มีผลกระทบเป็นทางลบต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิดและกำจัดออกไปเสีย เพื่อให้การดำเนินงานได้ราบรื่น

2. แนวคิดแบบใหม่ มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ หลีกเลี่ยงไม่ได้ บางเวลาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดปัญหา และนำไปสู่การพยายามหาข้อบกพร่องและหนทางแก้ไขหรือหนทางที่ดีที่สุดใน การดำเนินงาน เมื่อองค์กรต้องการ หรือเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และเจริญยิ่งขึ้น ความขัดแย้ง ก็จะเป็นเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ (2548 : 21) ได้อธิบายสรุปถึงลักษณะที่แสดงออกถึง แนวคิดความขัดแย้ง โดยจำแนกเป็น 5 มิติ ได้แก่

1. การรับรู้ จัดเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อ คู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของคนเข้ากับผู้อื่น ไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นกรณีที่กลุ่มหรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตนเมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน
2. การจูงใจ เกิดจากระดับความขัดแย้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความรู้สึกละและพฤติกรรมของคู่กรณี
3. กฎข้อบังคับ การกระทำที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องอยู่ในกรอบของกฎและแนวทางที่กำหนด อย่างเป็นทางการ ย่อมสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด หรือกฎเกณฑ์ที่มากมายย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความขัดแย้งภายใน
4. ความเข้มข้น หรือระดับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับอัตราส่วนของความขัดแย้งต่อความไม่ขัดแย้ง ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปความขัดแย้งอย่างแท้จริง
5. ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ เป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของความขัดแย้ง เพราะมีความเกี่ยวพันต่อกระบวนการขัดแย้ง ตั้งแต่จุดกำเนิดจนถึงจุดสิ้นสุด ระดับของอำนาจที่แตกต่างกัน

เป็นผลให้คู่กรณีตระหนักถึงความแตกต่างและหาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความเท่าเทียมกัน หรือนัยหนึ่ง คือ การยุติความขัดแย้ง

ปรีศญา สิทธิรังษิณภา (2543 : 18) กล่าวว่า การรับรู้จัดว่าเป็นมิติหนึ่งของความขัดแย้งทั้งนี้ เพราะความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีมีความเชื่อ หรือรู้ว่าเป้าหมายของตนเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ลักษณะสำคัญของการรับรู้ ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ แบบแรก เป็นคู่กรณีที่กลุ่ม หรือคู่กรณีต้องตระหนักว่าตนเองมีลักษณะร่วมที่แตกต่างไปจากคนอื่น แบบที่สอง กรณีที่ฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายไม่พอใจในสภาพของตน เมื่อเทียบกับสภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง แบบสุดท้าย คือต้องมีความเชื่อว่าจะลดความไม่พึงพอใจลงได้ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับในสิ่งที่ไม่ยอมรับมาก่อน ครอบบินส์ (Robbins. 1993 : 447) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดแบบสืบทอดประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วง ค.ศ. 1930 – 1940 เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้างไม่เป็นประโยชน์ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป
2. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วง ค.ศ. 1940 – 1970 มีความเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ
3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังช่วยให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิภาพมีการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้คนตื่นตัว กระตือรือร้นวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

เวเบอร์ (Weber . 1968 : 103) ยอมรับว่า ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความปรารถนาของตนในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเอง ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้นการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขัน มีกฎกติกา ที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รับประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สรุปได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดในองค์กรต่อมา เชื่อว่าเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้ง ไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอ เกิดขึ้นจากความเชื่อของการรับรู้ ภูมิใจ ความไม่เท่าเทียมของอำนาจ และความปรารถนาในทรัพยากรที่จำกัด ทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้นวิเคราะห์ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไปในครอบครัว สังคม และองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็มักจะเกิดการแย่งชิง แข่งขัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์และอำนาจตามที่ตนต้องการ ดังนั้นจึงควรจะต้องรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (กรองแก้ว อยู่สุข. 2547 : 18) ได้แก่ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะแบบระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล องค์กร ตลอดจนการสื่อสารข้อความที่ไม่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น สนับสนุนการศึกษา สาเหตุความขัดแย้งของสุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2546 : 75 – 76) พบว่ามาจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัยอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน ดังคำกล่าวของนักวิชาการต่อไปนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2545 : 165 – 166) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่พบทั่วไป มี 5 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้า และความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติ

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บริษัทหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีอย่างน้อยเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใครเหล่านี้ อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นกัน ไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของเรา ทำไมแผนกนั้นชอบก้าวล่วงงานหน้าที่ของแผนกเรา เป็นต้น

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้ว บุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การคัดค้านการเปลี่ยนแปลง เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ความไม่แน่ใจสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง จะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง วิธีปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายในการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งตรงกับคำกล่าวของ เบญจมาศ ลีละวาณิชย์ (2546 : 7) ได้วิจัย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสารผ่านเครือข่ายคมนาคมองค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีความแตกต่างระหว่างบุคคล การรับข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่างกัน

روبบินส์ (Robbins. 1993 : 448 – 450) ได้จำแนกสภาพการณ์ที่นำไปสู่สาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์กรและตัวแปรส่วนบุคคล

1. การสื่อสาร เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง มิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไป หรือมากเกินไป ก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง สาเหตุจากการติดต่อสื่อสาร เช่น

- 1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย
- 1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- 1.3 ได้ข้อมูลไม่ถูกต้อง
- 1.4 มีความจำกัดในการติดต่อสื่อสาร
- 1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

2. โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัลและการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรมและการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง สาเหตุจากโครงสร้าง เช่น

- 2.1 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน
- 2.2 ภาระงานไม่เท่ากัน
- 2.3 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน
- 2.4 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน
- 2.5 บทบาทขัดแย้งกัน
- 2.6 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการ

3. ตัวแปรส่วนบุคคล ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ขอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้เป็นศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง สาเหตุจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

- 3.1 เข้ากับคนอื่นไม่ได้
- 3.2 ไม่พอใจในบทบาทของตน
- 3.3 มีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ไม่สอดคล้องกับองค์การ

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 45 – 46) กล่าวถึงสาเหตุที่เกิดความขัดแย้ง มักมาจากองค์ประกอบด้านบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างในด้านภูมิหลัง คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ ด้านแบบฉบับของพฤติกรรม กระทำพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ที่พิจารณาได้ จิตวิทยา คือ ด้านความคิด อารมณ์ การเจรจา ภาวะผู้นำ ตลอดจนด้านการรับรู้และ

ความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนแตกต่างกัน ตลอดจนใช้ความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนนำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในองค์การหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม จาก 4F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความกลัว เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคตเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างฉับพลัน กลัวจะถูกกลบเกลื่อน กลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่กลัวที่จะต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษากลัวต่าง ๆ นานา เช่น กลัวไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้มีได้หมายถึง กำลังทางกาย ทางอาวุธเท่านั้น หมายถึงกำลังคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบการใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ในการเลื่อนลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสื่อสาร การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรจุเป้าหมายส่วนตัว ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ประเด็นที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ คือ เราใช้เกณฑ์อะไรวัดความเป็นธรรม เกณฑ์นั้นใครเป็นคนตั้ง คนจะมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก็ต่อเมื่อเขาได้สิ่งที่เขาควรได้รับความเป็นธรรมเกิดจากความพอใจของคนต่างคนต่างมองเห็นและยากที่จะหามาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในการวัดความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็เหมือนความงามขึ้นอยู่กับสายตาผู้ดู

4. ทุน หมายถึงทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้อง

แข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้คนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

ทวิตักคี่ บุญบุชาไชย (2542 : 41) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ความผิดพลาดของการสื่อสาร วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การใช้อำนาจในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกันและกัน และการขาดความสามัคคีที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างกันระหว่างบุคคล การทำงานขนาดขององค์กร การรับส่งข้อมูลข่าวสาร ผลประโยชน์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน เป้าหมาย ผลกระทบต่อการกระทำและการเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ภายในสังคมเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะเกิดผลดีและผลเสียต่อองค์กรและสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง ประโยชน์และโทษของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

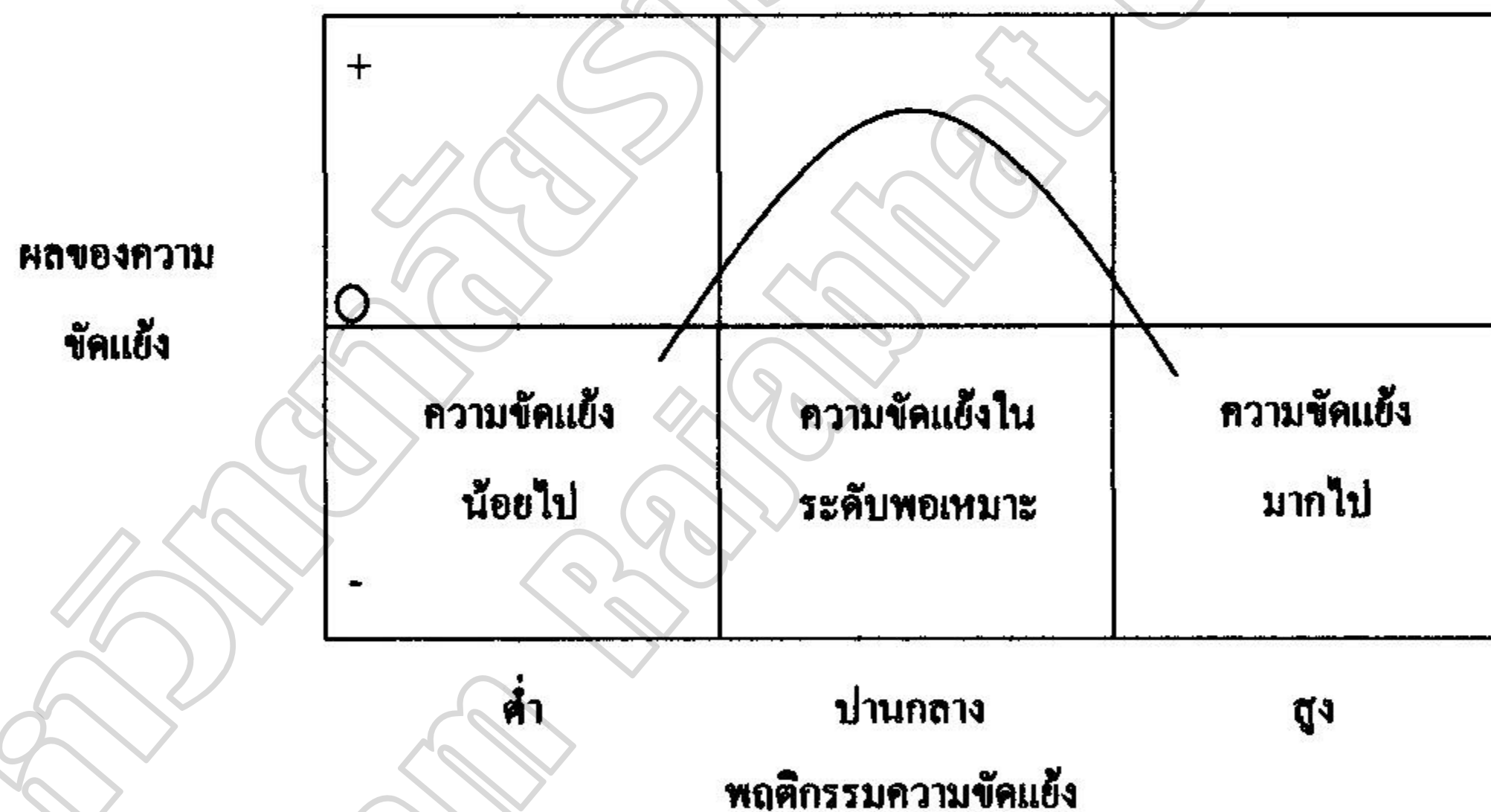
ความขัดแย้งนั้น ไม่ใช่จะก่อให้เกิดผลร้ายเสมอไป ความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดี ชงชัย สันติวงษ์ (2547 : 295) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่าเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ เช่นเดียวกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2545 : 162) ว่าความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดผลดีของความรอบคอบ ความมีเหตุมีผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน ดังเช่น ศาสตราจารย์ทรัสตี (Trusty. 1987 : 104) แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ศึกษาผลงานของ โทเชอร์ พอนด์ ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีผู้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น

1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง

ที่เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่มาสนับสนุนฝ่ายคนทำให้ได้ข้อมูลใหม่มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีผลเสียอยู่มาก ถ้ามีอยู่ในระดับต่ำ หรือ ไม่มีจะไม่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เกิดความเฉื่อยชาในองค์กรและบุคคลในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดมีความขัดแย้งสูงมากจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความตึงเครียด ข้อมูลถูกบิดเบือนในระดับสูงเป็นผลให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานได้น้อยมาก ซึ่งได้แสดงให้เห็นพฤติกรรมของความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้งดังภาพประกอบ 1 (Brown . 1983 : 162)



ภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง

จากภาพประกอบ 1 จะทำให้เห็นผลของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของความขัดแย้ง แกนตามแนวนอนแทนพฤติกรรมความขัดแย้ง แกนแนวตั้งแทนผลของความขัดแย้ง เส้นโค้งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความขัดแย้งกับผลของความขัดแย้ง พฤติกรรมของความขัดแย้งมีน้อยทำให้เกิดความเฉื่อยชา ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปทำให้เกิดความวุ่นวาย พฤติกรรมความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้ประสิทธิภาพต่ำ พฤติกรรมความ

ขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำให้มีประสิทธิภาพสูง ดังที่เอกซซ์ ก็สุขพันธ์ (2545 : 163) ได้เปรียบเทียบผลความขัดแย้งในทางบวกและทางลบ ดังนี้

ผลทางลบ

1. การสื่อสารถูกบิดเบือนไม่ทั่วถึง
2. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ
3. ไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน
4. ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
5. คุณภาพการตัดสินใจต่ำ
6. อาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเป็นเผด็จการมากขึ้น

ผลทางบวก

1. เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน
2. การควบคุมการปฏิบัติงานจะดีขึ้น
3. ความรอบคอบ ความมีเหตุผลในการแก้ปัญหา
4. เป็นการพัฒนาวิธีทำงานใหม่ ๆ

ดังนั้น สรุปกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าได้ศึกษาในเรื่องความขัดแย้ง จะรู้และเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งจะเกิดอยู่ตลอดเวลา ถ้ามีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการปรึกษาหารือกัน เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะช่วยให้ลดความขัดแย้งและก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านตัวบุคคลและองค์การ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ช่วยลดความขัดแย้งที่รุนแรงมากขึ้น ให้ลดน้อยลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานได้

กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ในกระบวนการของความขัดแย้ง ประกอบด้วย สถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้งมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตามแนวคิดของ แมค และสไนเดอร์ (Mackand & Snyder. 1972 : 8 – 9 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 32) ได้รวบรวมสรุปคุณลักษณะของพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของบุคคล ในสถานการณ์ขัดแย้งจะต้องมีอย่างน้อย 2 ฝ่าย อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งมักเกิดจากการมีตำแหน่งไม่พอ หรือมีทรัพยากรไม่พอเพียง พฤติกรรมที่มุ่งการทำลาย

การทำร้ายและสกัดกั้นหรือการควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ในความขัดแย้งก็คือ การที่ฝ่ายหนึ่งจะได้รับหรือชนะต่อเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งสูญเสียหรือพ่ายแพ้ ความขัดแย้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการกระทำที่ตรงกันข้าม เกี่ยวข้องกับการควบคุมทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ หรือต้องการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งในทางใดทางหนึ่ง จึงเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะมีอำนาจหรือใช้อำนาจ ความขัดแย้งก่อให้เกิดกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลที่สำคัญเกิดขึ้นตามมา กระบวนการความขัดแย้งจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ขาดช่วงลงชั่วคราวและปฏิสัมพันธ์หยุดชะงักลงเกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานความคาดหวังในการทำงาน

ส่วนทัศนะของฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 4) ได้เสนอแนะว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งมีองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ คือ บุคคลกลุ่มพวกอย่างน้อย 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือมีค่านิยมเฉพาะของตนเอง โดยที่จุดมุ่งหมาย หรือค่านิยมนั้นอาจเป็นจริง หรืออาจเป็นสิ่งที่รับรู้โดยอีกฝ่ายหนึ่ง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์จะปรากฏเป็นพฤติกรรมที่แสดงการข่มขู่ การลดหรือการกีดกันฝ่ายตรงข้าม หรือการแสดงเพื่อให้ได้ชัยชนะ โดยแสดงการกระทำที่ตรงกันข้ามต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน แต่ละฝ่ายต่างก็พยายามสร้างสถานะของความไม่สมดุลหรือแสดงว่ามีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง โดยกล่าวถึงความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ได้เสนอแนะว่ากระบวนการแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การเกิดสภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง
2. เกิดความขัดแย้งที่รับรู้
3. เกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
5. ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง
6. ผลจากการแก้ปัญหา

โทมัส (Thomas, 1995 : 153 – 154) ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิดคู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ

การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้นและ روبบินส์ (Robbins. 1993 : 455) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้ง การมีสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อาจถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 การรู้จากสภาพการณ์ขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะจริงขึ้นมาในขั้นนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำหรือการรู้ว่าคุณถูกกระทบนำส่งผลกระทบต่อคนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลจะรับรู้ว่าคุณมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้และบุคคลอาจรู้สึกว่าคุณมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้

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

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายจะพยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน เพื่อให้แพ้หรือชนะกัน ไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน เมื่อแต่ละฝ่ายยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง ก็จะสามาร

ประนีประนอมกันได้

4. การหลีกเลี่ยง อาจกระทำได้โดยการถอยหนีออกจากความขัดแย้งหรือพยายามระงับความขัดแย้ง

5. การยอมให้ เป็นการเสียสละของฝ่ายตน โดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 5 ผลของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง จะก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมา อาจเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่มหรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์ หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม การแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลตามมา ซึ่งมีผลทางสร้างสรรค์ หรือเกิดความขัดแย้งตามมาอีกขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ความขัดแย้งในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการที่ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในหน่วยงานไว้ชัดเจน มีการจำแนกงานตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างมีระบบ ข้าราชการปฏิบัติงานภายในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงาน บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปัญหาครูในกลุ่มวิชา หรือหมวดวิชา เมื่อมีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีแก้ไขเพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม และเกิดการสร้างสรรค์ในโรงเรียน ดังเช่น การศึกษาของ อิงลิช (English, 1975 : 425 ; อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย, 2542 : 45) ได้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นจากเหตุ 3 ประการ คือ

1. เกิดจากปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 234) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

1. ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีดำเนินงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การทำตัวเป็นเจ้าของบุญคุณ เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับ

ผู้บังคับบัญชา

3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษา มักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ คือ ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็น ไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุม กิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวท้าวในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และประการที่สาม ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน เป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้โรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายแบบ ประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัยบุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ฉันทนา บรรพศิริ โชติ (2547: 55) กล่าวถึง "ความขัดแย้งในโรงเรียน" ว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลนความเข้ากันไม่ได้ อันมาจากเรื่องผลประโยชน์และอุดมการณ์ นอกจากความขัดแย้งยังมีความเกี่ยวข้องกันเรื่องของ "อำนาจ" ด้วย ปัญหาที่ทำให้ความขัดแย้งปะทุขึ้นมาและมีแนวโน้มที่จะยืดเยื้อมักมาจากสาเหตุสำคัญยิ่ง คือ ปัญหาอัตวิสัยของมนุษย์ เพราะอาจทำให้เกิดการรับรู้ที่ผิด และการมีอคติ เป็นพวงจากความไม่เท่าเทียมกัน ในการเข้าถึงทรัพยากรและมีความต่างกัน ในอำนาจการตัดสินใจ จึงเป็นเงื่อนไขในการเกิดความไม่เสมอภาค

โดยสรุป ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากอำนาจ ผลประโยชน์ ขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม เนื่องจากขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ และก่อให้เกิดความอึดอัดไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พฤติกรรมที่ต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพทางการศึกษาด้อยลงไปด้วยเช่นกัน

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

เมื่อหน่วยงานหรือองค์การประสบกับปัญหา หรือมีความขัดแย้งในระดับที่สูงเกินไปจะทำให้องค์การเสื่อมลงซึ่ง ทองโบ สุตขารี (2542 : 240) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ จะสามารถแก้ไขให้คืนสู่สภาพปกติได้ จะต้องเป็นความขัดแย้งในระดับปานกลาง (Moderate) ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดผลในทางดีได้ โดยวิธีการควบคุมระดับหรือความเข้มข้นของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดีอยู่เสมอผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ในองค์การซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้

ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

สมิต สัจฉกร (2543 : 15) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ในที่สุด ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

สมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2549 : 116) กล่าวไว้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้ง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องวิเคราะห์และตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการบริหารความขัดแย้ง 3 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ ในเมื่อมีความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้งในเมื่อมีความขัดแย้งในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การ
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

นพรัฐพล ศรีบุญนาค (2549 : 51) ได้ให้ความหมาย การบริหารความขัดแย้งว่า การจัดการความขัดแย้ง ก็คือ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ลดความแตกต่างทางความคิด แปรศัตรูให้เป็นมิตร แปรสนามรบให้เป็นสนามการค้า

วินัย สมะออน (2551 : 116) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งก็คือการวินิจฉัยเองเพื่อวางกำหนดวิธีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดการประนีประนอมมากที่สุดเท่าที่ผู้บริหารสามารถจะวินิจฉัยได้

โดยสรุป การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งเกี่ยวกับบุคคลและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างองค์การเพื่อเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยความขวนขวายหาความรู้และความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ โดยผ่านทางกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2543 : 69) สรุปว่าทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเจรจาความสามารถในการกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ทักษะดังกล่าว ผู้บริหารต้องศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อนำไปใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไอย่างใดอย่างหนึ่ง

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2544 : 5) ว่าทักษะเป็นความสามารถที่แสดงออกทางรูปธรรมให้ผู้อื่นเห็นได้ โดยผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมที่มีความชำนาญคล่องแคล่ว และมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดน้อยกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้

นิวัติ โชติวงษ์ (2544 : 137) ได้พูดถึงทักษะ หมายถึงความสามารถที่มีอยู่ใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคย สัมพันธ์กับยุทธวิธีที่ดำเนินอยู่ การที่มีทักษะ โดยไม่สัมพันธ์กับยุทธวิธีจะเป็นการสูญเสีย

ทรัพยากรและพลังงานอย่างเปล่าประโยชน์ เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีทางเลือกอยู่ 3 ทาง คืออยู่เฉย ๆ ระวังความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 159) และพรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 286) กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ

ดังนั้นสรุปได้ว่าทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีทักษะด้านความคิด วิเคราะห์สถานการณ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม หรือวิธีการปฏิบัติ และการใช้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะช่วยลดความขัดแย้งให้น้อยลง พร้อมส่งผลดีในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานยอมรับ ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรด้วย

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก การดำเนินการบริหารความขัดแย้งให้เกิดการสร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ลดหรือระงับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาการลดหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไป และการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่างๆ

กรองแก้ว อยู่สุข (2547 : 191 – 194) ได้กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งมี 3 วิธีคือการกระตุ้นความขัดแย้ง เมื่อบรรยากาศในองค์กรการเฉื่อยชา วิธีการลดความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งมากเกินไป และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1988 : 266) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้ง มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการหาสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกัน เกิดจากการกระทำ

2. การจัดการที่แตกต่างกัน การคาดหวังเป้าหมาย และ โครงการที่ต่างกัน จากการวินิจฉัยความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล เพราะจะเป็นผลของการตัดสินใจในการจัดการกับความขัดแย้ง

3. พิจารณาผลของความขัดแย้งที่จะได้รับในขณะนี้ หรือผลที่ต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไร

4. ยุทธศาสตร์ของการบริหารความขัดแย้ง การใช้เทคนิคในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งมีหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาคือควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา

ประชุม โพรทีกูล (2541 : 192) เสนอยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ขอมรับอำนาจในการประชุม ควรมีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้าน เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติ ให้แสดงความคิดเห็น ช่วยทำให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ท้าทาย มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 249) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัยและการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการ ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่มีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้จะเป็นอย่างใด และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้ง คือขั้นตอนการจัดการกับความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ประกอบด้วยการวินิจฉัยหาสาเหตุของความขัดแย้ง การพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นประเภทใด การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งและยุทธศาสตร์หรือการใช้เทคนิควิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และใช้เทคนิคการบริหาร เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานมีความสุข และพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง ได้มีผู้คิดพฤติกรรมกรรมการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายท่านด้วยกันดังต่อไปนี้

ฟอลเลต (Follett, 1977 : 162) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธี คือ

1. การชนะ – แพ้ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่อาจจะเกิดปัญหาได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เมื่อมีการเจรจาต่อรองกัน เป็นการประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประ โยชน์ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้ – ชนะ หรือ ไม่ต้องการเสียบางส่วนแต่จะ ได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายวิธีการแก้ปัญหาของฟอลเลต จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ฟิลเลย์ (Filley. 1982 : 21) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 แบบ คือ

1. การแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างกระทำเพื่อให้ตนชนะ โดยวิธีการต่าง ๆ

2. การแก้ปัญหาแบบแพ้ – แพ้ หรือแบบประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์หรือได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง

3. การแก้ปัญหาแบบชนะ – ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่เน้นเป้าหมายวัตถุประสงค์ ใช้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson . 1983 : 125) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง มุ่งที่เป้าหมายงาน หรือ ความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การแก้ปัญหาโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณีและไม่ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน การแก้ปัญหา พยายามหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน และให้ได้ตามเป้าหมายของงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลาง เป็นไปตามเป้าหมายของงานและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมักจะใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีพิพาทเพื่อให้เป็นแนวทางได้ชัดเจน การแก้ปัญหาไม่มีหลักการหรือทฤษฎีใด ๆ

ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85) กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น เกิดเป็นแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ

1. การผสมผสานมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับสูง
2. การยอมตาม มุ่งตนเองต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นสูง
3. การเอาชนะเป็นแบบมุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ
4. การหลีกเลี่ยงมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ
5. การประนีประนอมเป็นการมุ่งตนเอง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

โทมัส และคิลแมน (Thomas & Kilman. 1995 : 169 ; อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 104) ได้จำแนกพฤติกรรมบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง คือ พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่

แสดงออก เพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ มุ่งเอาชนะเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ค่าปานกลาง สูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ

1. การเอาชนะ (Competition) หลายต่อหลายครั้งที่คนเราใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ดังนั้น วิธีนี้จึงมีการพยายามใช้อิทธิพล กลวิธี หรือช่องทางต่างๆ เพื่อที่จะทำให้คู่กรณียอมแพ้ รวมไปถึงบางฝ่ายหรือทั้ง 2 ฝ่ายอาจใช้วิธีสกปรกเพื่อเอาชนะกันก็ได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะ "ชนะ - แพ้" ซึ่งแน่นอนที่สุดต้องมีความสูญเสียเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งขจัดความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหามุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นลักษณะ "ชนะ - ชนะ" (Win - Win)
3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่แนวทางนี้เมื่อใช้ไปก็อาจนำไปสู่วิธีแรกก็ได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นแบบ "แพ้ - แพ้" หรือ "ชนะ - แพ้" ก็ได้
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวเหนือปัญหา แนวทางนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมักเป็นแบบ "แพ้ - แพ้" เป็นส่วนใหญ่
5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นวิธีการที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากให้เป็นที่ยอมรับ และได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจแก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะต้องยอมเสียสละ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบ "ชนะ - แพ้" เช่นกัน

สรุปได้ว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งมีหลายวิธี จะใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยต่าง ๆ การจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งว่าจะมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับใด จัดเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่จะนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติที่มุ่งให้ทุกคนมีการใส่ใจต่อกัน มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา หากที่จะหลีกเลี่ยงพ้นเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงพ้น จึงควรจะรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เกิด

ประโยชน์ตามแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้ง จากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้เพราะเป็นวิธีที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2546 : 75 – 76) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาเป็นสาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ และระบบสื่อสาร สำหรับอันดับที่สามเป็นสาเหตุจากสภาพขององค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหารตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม วิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ ไฮวาทและลอนดอน คือวิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับเรียงจากน้อยไปหามากตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่มี ความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

เสน่ห์ ไสมนัส (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้าน องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่น ๆ และเน้นถึงวิธีการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ อันดับรองลงมาได้แก่ สภาพขององค์การและปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เลือกวิธี ไกล่เกลี่ยมากกว่าวิธีอื่น เพราะช่วยลด

ความขัดแย้ง ส่วนวิธีบังคับเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
เลือกใช้น้อยที่สุด

อุษามาศ รัชชานันท์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของ
ผู้บริหาร โรงเรียน ครูใหญ่สายสามัญในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกใช้
วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับสูง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการยอมให้
อยู่ในระดับปานกลาง การเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหาร ในเขตพื้นที่ชั้นนอกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01
และผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพื้นที่ชั้นนอกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมสูงกว่า
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะ
การบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1 พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการ
พัฒนาทักษะการบริหาร ในด้านความรู้ ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ
อยู่ในระดับมาก และหัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะ
การบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี
หรือเทียบเท่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้าน
ความรู้ ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการ
กับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า
สาเหตุของความขัดแย้งใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงตามทัศนะของ
ผู้บริหาร โรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย มีสาเหตุจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมา
ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพ โรงเรียนตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
ในระดับปานกลาง พบว่า มีสาเหตุจากขาดแคลนทรัพยากรสูงสุด รองลงมาความแตกต่างของ
วิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู โดยเป็นสาเหตุ
ของความขัดแย้งในระดับปานกลาง และการเลือกใช้วิธีกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง

โดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมาได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บางครั้ง และวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุด ทั้งนี้ยังพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงที่มีอายุประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง แต่ละวิธี ไม่แตกต่างกัน

จรรยา เสียงเทียนชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน และใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยงวิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่มเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

วิภาวี เจียมบุญชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอน คือ ทำความเข้าใจกับปัญหา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งระดับความคิดจากหลายฝ่าย เพื่อหาวิธีขจัดปัญหาความขัดแย้ง เลือกวิธีแก้ไขที่จะมีผลดี ผู้บริหารพิจารณาว่าสถานการณ์ควรจะใช้วิธีไหนก่อน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะบริหารการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์ และอุทัยวรรณ เถลิงชัย (2544 : 29 – 30) รายงานผลการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากประเทศในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ : กรณีศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารดีเด่น และสิ่งที่ทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นประสบความสำเร็จ กรณีศึกษารายกรณีกับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย 5 ปัจจัยหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารดีเด่น คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะในการบริหารงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการหยั่งรู้ และปัจจัยด้านสภาพของโรงเรียนและชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอฟฟีนส์ (Huffhines. 1984 : 705 – A) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบแทกโซ โนมิกส์ เพื่อการเป็น
ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารที่สามารถนำ
สภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้
สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจน การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคทเทิลกับสิ่งที่
จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหาร โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออกให้ความรู้สึกอบอุ่นแก่
เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาดและรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน

ไบเออร์ (Byers. 1987 : 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
แก้ปัญหาคความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์การ โดยศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ
ให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพัน
ในองค์การ ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์การ

เฟย์ (Faye. 1995 : 7420) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิกิริยาได้ตอบ
ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรง
ภายใต้สภาวะแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัย
ในโรงเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของ
ความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ถูกลง
โดยปราศจากความรุนแรงด้วยการดำเนินการผ่านทักษะในการแก้ปัญหา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
แสดงให้เห็นว่า นักเรียนมัธยมได้เริ่มที่จะมีความตระหนักรู้ในทักษะของการจัดการกับความขัดแย้ง
มากขึ้น เมื่อเกิดสถานการณ์เหล่านั้นขึ้น และสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยปราศจากความ

รุนแรง ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ของการแก้ไขปัญหานอกจากนั้น ยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิง ที่สำคัญมีการลดลงด้วย

จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนที่มี วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และบุคลิกภาพของผู้บริหาร เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบมากในลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนมากเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมาก ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและเขตพื้นที่ของโรงเรียนต่างกันจะใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ที่การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้เหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่นทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการใช้อำนาจ การใช้ภาวะผู้นำในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เพื่อยุติความขัดแย้ง ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยทั้งของในต่างประเทศและในประเทศ ผู้วิจัยจึงขอสรุปพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ออกเป็น 5 วิธีคือการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่บุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำนวน 231 โรงเรียน รวมจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 310 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากรผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ เกรจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 148-149) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 175 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบ่งประชากรผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยให้กระจายไปตามอำเภอต่าง ๆ จำนวน 5 อำเภอ ซึ่งมีลักษณะเป็นกลุ่มย่อยแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster)

2.2 จากจำนวนประชากรผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละอำเภอ จำแนกเป็นกลุ่มย่อยตามประเภทของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นกลุ่มย่อยแบบชั้นภูมิ (Stratified)

2.3 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คน

2.4 ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้กระจายไปตามอำเภอและประเภทของโรงเรียนตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แสดงในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประเภท โรงเรียน อำเภอ	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
	ประถมศึกษา	ขยายโอกาส	รวม	ประถมศึกษา	ขยายโอกาส	รวม
กระสัง	49	36	85	25	19	44
ประโคนชัย	54	48	102	28	25	53
บ้านกรวด	30	34	64	18	16	34
พลับพลาชัย	11	24	35	9	16	25
ห้วยราช	8	16	24	7	12	19
รวม	152	158	310	87	88	175

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ที่ผู้วิจัยสร้าง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยสอบถามเกี่ยวกับ อายุ ประเภทของโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งใน 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Form) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ค้นคว้าบทความและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 นำข้อมูลจากการศึกษา ค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถาม

2.3 นำเสนอร่างแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแล้วนำมา

ปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบ เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุม ตรงตามสภาพ และปัญหา เป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) ผู้เชี่ยวชาญที่ทำการตรวจสอบ มีดังนี้

3.1 คร.กระพัน ศรีงาน คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยวัดผลและสถิติการศึกษา
รองคณบดีคณะครุศาสตรมหาวิทาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

3.2 นางจิราภรณ์ ไชยสุริยา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านกุดโคลน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษานบุรีรัมย์ เขต 2
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.3 นายจันทร เทียงศักดิ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้าน โลกเพชร ไสยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานบุรีรัมย์ เขต 2
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบ แก้ไข จากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว
นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานบุรีรัมย์เขต 1 จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ของคะแนนแต่ละข้อ ทั้งกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t -test ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 หรือถ้าค่า t มีค่า 1.75 ขึ้นไป ถือว่ามีค่าอำนาจจำแนกสูงผ่านเกณฑ์ทุกข้อ
โดยปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 2.014 -14.171

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความ
เชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .9749 ซึ่งมีค่าสูงและผ่านเกณฑ์

8. จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถาม ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อ
เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อแจกจ่ายไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกำหนดวันรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์โดยส่งแบบสอบถามคืนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2
3. ผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้วยตนเอง กรณีไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในกำหนด ผู้วิจัยจะติดตามด้วยตนเองเพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการจัดกระทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. กรอกรหัสแบบสอบถาม
3. กำหนดตัวเลขแทนค่าข้อมูลในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วบันทึกข้อมูล
4. ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง
2. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 163)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยจำแนกตามอายุ และประเภทของโรงเรียน วิเคราะห์ด้วยค่า t - test กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

5. ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกัน แล้วแจกแจงความถี่ หากคำร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 105)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน
	N	แทน จำนวนข้อมูล

2.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตรดังนี้
(บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 หากค่าอำนาจจำแนก โดยวิธีหาค่าอัตราส่วนวิกฤต t เป็นรายข้อ ตามวิธีของ t-test โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 94)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{n}}}$$

เมื่อ	\bar{X}_H	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ได้คะแนนสูง
	\bar{X}_L	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำ
	S_H^2	แทน ความแปรปรวนของกลุ่มที่ได้คะแนนสูง
	S_L^2	แทน ความแปรปรวนของกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำ
	n	แทน จำนวนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำที่นำมาวิเคราะห์

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 96-98)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
K	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
S_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
S^2	แทน	ความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระกัน (Independent Samples)

ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพฤติกรรมบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตามอายุและประเภทของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ค่า t-test โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 322)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบ t
\bar{X}_1	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
\bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S_1^2	แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
S_2^2	แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
n_1	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
n_2	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มมากกว่าสองกลุ่มในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 116)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	จำนวนกลุ่มในตัวอย่าง
	MS_b	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

3.3 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้ว จะใช้วิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ตามวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe' Method) ดังสูตรต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 346)

$$CV_d = \sqrt{(K - 1)(F^*) (MS_{Within}) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}$$

เมื่อ	K	แทนจำนวนกลุ่มในตัวอย่าง
	F*	แทน ค่า F ที่เปิดจากตาราง (Critical Value)
	MS_{Within}	แทนค่า Mean Square within Group ที่คำนวณไว้แล้วในการวิเคราะห์ความแปรปรวน
	n_1, n_2	แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
Buriram Rajabhat University

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการ
พฤติกรรมบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2 ซึ่งการวิเคราะห์ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อต่อไปนี้ คือ

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าที่ใช้ในการพิจารณา t – distribution
*	แทน	ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพฤติกรรมบริหารความ
ขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่บุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพฤติกรรมบริหาร
ความขัดแย้งใน โรงเรียน จำแนกตามอายุ ประเภทของโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหาร
โรงเรียน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่บุรีรัมย์เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏผลดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ ประเภทของโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	N(จำนวน)	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง	175	100
1. อายุ		
1.1 ต่ำกว่า 40 ปี	22	12.57
1.2 ตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป	153	87.43
3. ประเภทของโรงเรียน		
3.1 โรงเรียนระดับประถมศึกษา	87	49.71
3.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	88	50.29
2. ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร		
2.1 ต่ำกว่า 5 ปี	32	18.29
2.2 5 - 10 ปี	30	17.14
2.3 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	113	64.57

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 153 คน (ร้อยละ 87.43) ส่วนอายุต่ำกว่า 40 มีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 12.57) ปฏิบัติงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 88 คน (ร้อยละ 50.29) ส่วนโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 87 คน (ร้อยละ 49.71) และมีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 113 คน (ร้อยละ 64.57) รองลงมา มีประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 18.29) และ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่า
เบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. ด้านการเอาชนะ	2.85	0.73	น้อย	4
2. ด้านการร่วมมือ	4.17	0.59	มาก	1
3. ด้านการประนีประนอม	4.01	0.63	มาก	2
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.66	0.70	น้อย	5
5. ด้านการยอมให้	3.84	0.53	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.51	0.33	ปานกลาง	

จากตาราง 3 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{X} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้าน
การร่วมมือและด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง
ด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการ
ร่วมมือ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.59) รองลงมา ได้แก่ ด้านการประนีประนอม($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.63)
ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.66$, S.D. = 0.70)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมด้านการเอาชนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับ ที่
1. ใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น	3.78	0.93	ปานกลาง	1
2. เสนอให้ผู้อื่นรับวิธีการแก้ไขปัญหของตนเอง เท่านั้น	2.62	1.09	น้อย	6
3. เชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหของตนเอง ถูกต้องเสมอ	2.82	1.09	น้อย	3
4. พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวิถีทางของ ตนเอง	2.61	1.01	น้อย	7
5. ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความ แตกต่างในวิธีการ	3.45	0.94	ปานกลาง	2
6. ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	2.05	1.08	น้อย	8
7. ยืนยันให้คำ เนินการตามระเบียบ วิธีการ คำสั่งที่ ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น	2.64	1.01	น้อย	5
8. ใช้ตำแหน่งหน้าที่ ในการจัดการกับความขัดแย้งที่ เกิดขึ้น โดยเด็ดขาด	2.81	1.09	น้อย	4
รวมเฉลี่ย	2.85	0.73	น้อย	

จากตาราง 4 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ข้อ 1 และข้อ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ ข้อ 1 ใช้สิทธิของคนในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.93) รองลงมาได้แก่ ข้อ 5
 ซึ่งให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.94) และข้อ
 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 6 ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 2.05$,
 S.D. = 1.08)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ
 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมด้านการร่วมมือ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. แสวงหาความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา	4.13	0.78	มาก	5
2. ร่วมกันพิจารณาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.20	0.71	มาก	4
3. ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	4.11	0.77	มาก	6
4. ให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน	3.93	0.80	ปานกลาง	8
5. พยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อหาทางให้ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพอใจ	4.09	0.66	มาก	7
6. ใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา	4.22	0.69	มาก	3
7. รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็น แนวทางในการแก้ไขปัญหา	4.31	0.69	มาก	2
8. ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน	4.37	0.66	มาก	1
รวมเฉลี่ย	4.17	0.59	มาก	

จากตาราง 5 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 4 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 8 ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.66) รองลงมาได้แก่ ข้อ 7 รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.69) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ข้อ 4 ให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.80)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการประนีประนอมโดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมด้านการประนีประนอม	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	4.05	0.74	มาก	4
2. พยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	4.15	0.78	มาก	2
3. ให้คู่กรณีพบกันคนละครั้งทาง	3.86	0.75	ปานกลาง	7
4. ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจในการแก้ปัญหา	3.98	0.77	ปานกลาง	5
5. ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา	4.20	0.71	มาก	1
6. ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลด ความสำคัญของตนเองลงบ้าง	3.79	0.78	ปานกลาง	8
7. คำนึงถึงความต้องการของคู่กรณีในการเจรจา แก้ปัญหา	3.93	0.72	ปานกลาง	6
8. ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ส่วนรวม	4.09	0.73	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.01	0.63	มาก	

จากตาราง 6 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 5 และข้อ 8 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด คือข้อ 5 ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือข้อ 2
พยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ ($X = 4.15$, S.D. = 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
ได้แก่ ข้อ 6 ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง ($X = 3.79$,
S.D. = 0.78)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ
พฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมด้านการหลีกเลี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. ไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร ของตน	2.19	0.94	น้อย	7
2. ไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	2.20	0.96	น้อย	6
3. หลีกเลี่ยงการ ได้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประ โยชน์ต่อ การปฏิบัติงาน	3.38	1.19	ปานกลาง	1
4. ไม่วิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง	2.93	1.00	น้อย	2
5. ไม่หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน องค์กร	2.13	0.93	น้อย	8
6. ทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	2.66	0.90	น้อย	5
7. หลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้งที่ทำให้ตนเอง ไม่สบายใจ	2.87	1.10	น้อย	4
8. ปฏิบัติตน โดยพยายามไม่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง	2.89	1.13	น้อย	3
รวมเฉลี่ย	2.66	0.70	น้อย	

จากตาราง 7 พบว่าพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ข้อ 3 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3
หลีกเลี่ยงการ ได้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประ โยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 1.19)
รองลงมา คือข้อ 4 ไม่วิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 1.00) และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 5 ไม่หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 2.13$, S.D. = 0.93)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ
พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมด้านการยอมให้	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	อันดับที่
1. ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าของ ตนเอง	3.49	0.93	ปานกลาง	8
2. คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคตให้มากที่สุด	4.13	0.74	มาก	2
3. ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งเสนอแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา	3.78	0.70	ปานกลาง	6
4. ให้คู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อ ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่	3.86	0.73	ปานกลาง	4
5. รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีข้อโต้แย้ง	3.52	0.82	ปานกลาง	7
6. พยายามอย่างเต็มที่เพื่อจะให้ความขัดแย้งสิ้นสุด ลงอย่างรวดเร็วที่สุด	3.93	0.84	ปานกลาง	3
7. เห็นด้วยกับการรักษาความสัมพันธ์ไว้เป็นสิ่ง สำคัญที่สุด	4.22	0.68	มาก	1
8. เชื่อว่าข้อตกลงเปลี่ยนแปลงได้หากมีความสำคัญ กับอีกฝ่าย	3.79	0.77	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	3.84	0.53	ปานกลาง	

จากตาราง 8 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยอมให้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 2 และข้อ 7 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 7 เห็นด้วยกับการรักษาความสัมพันธ์ไว้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือข้อ 2 คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคตให้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.74) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 1 ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.93)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	อายุต่ำกว่า 40 ปี				อายุ 40 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.03	0.62	ปานกลาง	4	2.82	0.74	น้อย	4
2. ด้านการร่วมมือ	3.97	0.53	ปานกลาง	1	4.20	0.59	มาก	1
3. ด้านการประนีประนอม	3.96	0.74	ปานกลาง	2	4.01	0.61	มาก	2
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.72	0.75	น้อย	5	2.65	0.69	น้อย	5
5. ด้านการยอมให้	3.79	0.53	ปานกลาง	3	3.85	0.53	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.50	0.37	ปานกลาง		3.51	0.32	ปานกลาง	

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 4 อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.53) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.74) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.75)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 2, 3 อยู่ในระดับมาก และด้านที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.61) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.65$, S.D. = 0.69)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวนตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	โรงเรียนระดับประถมศึกษา				โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	2.76	0.75	น้อย	4	2.93	0.69	น้อย	4
2. ด้านการร่วมมือ	4.14	0.61	มาก	1	4.20	0.57	มาก	1
3. ด้านการประนีประนอม	3.97	0.68	ปานกลาง	2	4.05	0.57	มาก	2
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.63	0.66	น้อย	5	2.69	0.74	น้อย	5
5. ด้านการยอมให้	3.77	0.54	ปานกลาง	3	3.92	0.50	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.45	0.29	ปานกลาง		3.56	0.35	ปานกลาง	

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 2 อยู่ในระดับมาก และด้านที่ 3, 5 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X}=4.14$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ($\bar{X}=3.97$, S.D. = 0.68) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X}=2.63$, S.D. = 0.66)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.56$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 2, 3 อยู่ในระดับมาก และด้านที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X}=4.20$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ($\bar{X}=4.05$, S.D. = 0.57) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X}=2.69$, S.D. = 0.74)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษานิพนธ์ เขต 2 จำนวนตามประเภทการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการบริหาร	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี					ประสบการณ์ 5-10 ปี					ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป					
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	2.64	0.62	น้อย	4	3.00	0.78	ปานกลาง	4	2.87	0.73	น้อย	4				
2. ด้านการร่วมมือ	4.27	0.56	มาก	1	4.14	0.63	มาก	1	4.15	0.59	มาก	1				
3. ด้านการประนีประนอม	4.23	0.45	มาก	2	4.03	0.68	มาก	2	3.94	0.64	ปานกลาง	2				
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.42	0.68	น้อย	5	2.80	0.75	น้อย	5	2.69	0.68	น้อย	5				
5. ด้านการยอมให้	4.06	0.48	มาก	3	3.92	0.46	ปานกลาง	3	3.76	0.54	ปานกลาง	3				
รวมเฉลี่ย	3.53	0.26	ปานกลาง		3.58	0.35	ปานกลาง		3.48	0.34	ปานกลาง					

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 1, 4 อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.45) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.42$, S.D. = 0.68)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 4 อยู่ในระดับน้อย และด้านที่ 1, 5 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.68) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 0.75)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ 2 อยู่ในระดับมาก และด้านที่ 3, 5 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการร่วมมือ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.64) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 0.68)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน จำแนกตามอายุ ประเภทของโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตามอายุ

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 40 ปี N = 22		ตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป N = 153		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการเอาชนะ	3.03	0.62	2.82	0.74	1.38
2. ด้านการร่วมมือ	3.97	0.53	4.20	0.59	1.91
3. ด้านการประนีประนอม	3.96	0.74	4.01	0.61	0.28
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.72	0.75	2.65	0.69	0.43
5. ด้านการยอมให้	3.79	0.53	3.85	0.53	0.52
รวมเฉลี่ย	3.50	0.37	3.51	0.32	0.16

จากตาราง 12 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความ
 จัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตาม
 ประเภทของโรงเรียน

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร	ประถมศึกษา N = 87		ขยายโอกาส N = 88		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการเอาชนะ	2.76	0.75	2.93	0.69	1.56
2. ด้านการร่วมมือ	4.14	0.61	4.20	0.57	0.71
3. ด้านการประนีประนอม	3.97	0.68	4.05	0.57	0.86
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.63	0.66	2.69	0.74	0.63
5. ด้านการยอมให้	3.77	0.54	3.92	0.50	1.83
รวมเฉลี่ย	3.45	0.29	3.56	0.35	2.17

จากตาราง 13 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่ต่างกัน มีความ
 คิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความ
 ซัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตาม
 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการบริหาร ความซัดแย้งของผู้บริหาร	ต่ำกว่า 5 ปี N = 32		5-10 ปี N = 30		10 ปีขึ้นไป N = 113		F
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการเอาชนะ	2.64	0.62	3.00	0.78	2.87	0.73	2.009
2. ด้านการร่วมมือ	4.27	0.56	4.14	0.63	4.15	0.59	0.520
3. ด้านการประนีประนอม	4.23	0.45	4.03	0.68	3.94	0.64	2.693
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.42	0.68	2.80	0.75	2.69	0.68	2.732
5. ด้านการยอมให้	4.06	0.48	3.92	0.46	3.76	0.54	2.751
รวมเฉลี่ย	3.53	0.26	3.58	0.35	3.48	0.34	1.088

จากตาราง 14 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน
 มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การบริหารความซัดแย้งในโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่
 แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่บุรีรัมย์เขต 2

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ในด้านการเอาชนะ

ประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ	อันดับที่
1. ควรใช้เหตุผลและความถูกต้องเป็นหลัก	11	30.56	1
2. ควรคำนึงถึงผลสำเร็จขององค์กรมากกว่าผลกระทบเล็กน้อย ๆ	9	25.00	2
3. ควรชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการ	7	19.44	3
4. ควรใช้วิธีการเอาชนะเมื่อจำเป็นเท่านั้น	5	13.89	4
5. ยืนยันให้ดำเนินตามระเบียบของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น	3	8.33	5
6. เป็นวิธีการที่ทำให้ความขัดแย้งยุติได้โดยเร็ว	1	2.78	6
รวม	36	100.00	

จากตาราง 15 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุดคือควรใช้เหตุผลและความถูกต้องเป็นหลัก ร้อยละ 30.56 รองลงมา คือ ควรคำนึงถึงผลสำเร็จขององค์กรมากกว่าผลกระทบเล็กน้อย ๆ ร้อยละ 25.00 และควรชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการร้อยละ 19.44 ตามลำดับ

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2 ในด้านการร่วมมือ

ประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. ควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน	13	27.08	1
2. ควรยึดหลักความถูกต้องในการแสดงความคิดเห็น	10	20.83	2
3. ควรชี้ให้เห็นเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน	9	18.75	3
4. เปิดโอกาสให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ	7	14.58	4
7. สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน	5	10.42	5
5. การปฏิบัติงานร่วมกันบ่อย ๆ จะทำให้พฤติกรรมกรจัดการขัดแย้งดีขึ้น	3	6.25	6
6. ขอความร่วมมือแบบประชาธิปไตย	1	2.08	7
รวม	48	100.00	

จากตาราง 16 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ด้านการร่วมมือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 มีข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุดคือควรรับฟังความคิดเห็น
ของทุกฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันร้อยละ 27.08 รองลงมา คือ ควรยึดหลักความถูกต้องในการ
แสดงความคิดเห็นร้อยละ 20.83 และควรชี้ให้เห็นเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกันร้อยละ
18.75 ตามลำดับ

ตาราง 17 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2 ในด้านการประนีประนอม

ประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. ควรรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย	13	28.89	1
2. พยายามรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน	12	26.67	2
3. พยายามไกล่เกลี่ยเพื่อให้สถานการณ์เป็นไปในเชิงบวก	8	17.78	3
4. เป็นกลางในการตัดสินใจปัญหา ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใด	6	13.33	4
5. คำนึงถึงความสำคัญของผู้อื่น และลดความสำคัญของตนเอง			
ลงบ้าง	4	8.89	5
6. เน้นการเจรจาโดยสันติวิธี	2	4.44	6
รวม	45	100.00	

จากตาราง 17 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ด้านการประนีประนอม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 มีข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ควรรักษา
ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ร้อยละ 28.89 รองลงมา คือ พยายามรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน
ร่วมกัน ร้อยละ 26.67 และพยายามไกล่เกลี่ยเพื่อให้สถานการณ์เป็นไปในเชิงบวก ร้อยละ 17.78
ตามลำดับ

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2 ในด้านการหลีกเลี่ยง

ประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. พยายามหลีกเลี่ยงการ ได้เถียงกับคู่กรณี	8	25.00	1
2. คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากเกิด ความขัดแย้งเป็นสำคัญ	6	18.75	2
3. ไม่สนใจสถานการณ์ความขัดแย้งที่ไม่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน	5	15.63	3
4. วางเฉย ไม่ก้าวก่ายสิทธิของผู้อื่น	4	12.50	4
5. หลีกเลี่ยงพฤติกรรม และสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความ ขัดแย้งรุนแรง	4	12.50	4
6. รอให้สถานการณ์ความขัดแย้งลดความรุนแรงก่อนจึงเข้า แก้ไขสถานการณ์	3	9.38	5
7. พยายามไม่ใช้อำนาจในการตัดสินปัญหา	2	6.25	6
รวม	32	100.00	

จากตาราง 18 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ด้านการหลีกเลี่ยง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 มีข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุดคือ พยายามหลีกเลี่ยงการ
ได้เถียงกับคู่กรณี ร้อยละ 25.00 รองลงมา คือ คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากเกิด
ความขัดแย้งเป็นสำคัญ ร้อยละ 18.75 และ ไม่สนใจสถานการณ์ความขัดแย้งที่ไม่ส่งผลกระทบต่อ
การปฏิบัติงาน ร้อยละ 15.63 ตามลำดับ

ตาราง 19 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2 ในด้านการยอมให้

ประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. ควรยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่	9	29.03	1
2. ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสัมพันธ์ภาพที่ดีในอนาคต	7	22.58	2
3. พยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นน้อยที่สุด	6	19.35	3
4. พยายามทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจมากที่สุด	5	16.13	4
5. รับฟังข้อมูล และแนวทางที่คู่ขัดแย้งต้องการมากที่สุด	4	12.90	5
รวม	31	100.00	

จากตาราง 19 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ด้านการยอมให้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 มีข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ควรยอมเสียสละ
บางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 29.03 รองลงมา คือ ยอมรับในความคิดเห็นของ
ผู้อื่นเพื่อสัมพันธ์ภาพที่ดีในอนาคต ร้อยละ 22.58 และพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ความขัดแย้ง
เกิดขึ้นน้อยที่สุด ร้อยละ 19.35 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมุติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำแนกตาม อายุ
ประเภทของโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเภทของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จำนวน 231 โรงเรียน รวมจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด 310 คน โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากรผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 148-149) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 175 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า เป็น 5 ระดับ ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อม

กับกำหนดวันรับแบบสอบถามคืนโดยผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้วยตนเอง ผลปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลความพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ (Percentage) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง
2. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 163)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยจำแนกตามอายุ และประเภทของโรงเรียน วิเคราะห์ด้วยค่า t -test กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way

Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ่ กำหนดค่าสถิติที่ระดับ นัยสำคัญ .05

5. ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยจัดคำตอบเข้า ประเด็นเดียวกัน แล้วแจกแจงความถี่ หากคำร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่าด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือด้านการร่วมมือ รองลงมา ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการ เอาชนะส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ที่มี อายุ ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน และประเภทของโรงเรียนต่างก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนทั้ง โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ที่มี จำนวนมากที่สุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านการเอาชนะ ได้แก่ ควรใช้เหตุผลและความถูกต้องเป็น หลัก ด้านการร่วมมือ ได้แก่ ควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ด้านการ ประนีประนอม ได้แก่ ควรรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ด้านการหลีกเลี่ยง ได้แก่ พยายาม หลีกเลี่ยงการโต้เถียงกับคู่กรณี และ ด้านการยอมให้ ได้แก่ ควรยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนใหญ่

อภิปรายผล

ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ด้านที่มากที่สุด คือ ด้านการร่วมมือ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการร่วมมือถือเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับพฤติกรรมหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่าย พฤติกรรมความร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาคงต้องสอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการขององค์การพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเกิดจากความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้งร่วมกันคิด โดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และการตัดสินใจแบบผสมผสานซึ่ง ราฮิม (Rahim, 1985 อ้างถึงใน จรรยา เสี่ยงเทียนชัย, 2544 : 72) ได้เสนอวิธีผสมผสานเป็นวิธีการร่วมมือแก้ปัญหาแบบเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อตรวจสอบความคิดและผสมผสานความแตกต่างเพื่อบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ถือเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพกว่าแบบอื่นๆ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของฟิลเลย์ (Fillely, 1983 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, 2546 : 23) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาแบบชนะ – ชนะ หรือแบบร่วมมือแก้ปัญหาเป็นวิธีที่นำมาใช้มากที่สุด เพราะผลที่ได้จากการแก้ปัญหานั้นคู่ขัดแย้งจะเกิดความพอใจ ทำให้ได้ข้อยุติที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน เนื่องจากความมีเหตุผลและความคิดสร้างสรรค์ของคู่ขัดแย้งที่ร่วมกันคิด ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 70) ซึ่งพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมืออยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยจำแนกตามอายุ ประเภทของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะได้รับสภาพแวดล้อมและ

สภาพทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงสภาพปัญหาและสภาพโรงเรียนส่วนใหญ่ก็คล้ายคลึงกัน อาจทำให้พิจารณาหรือการตัดสินใจในการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกันได้ ตลอดจนมีการพัฒนา ประชุมอบรมสัมมนา ด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็น ไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งหน่วยงาน จัดให้และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารพัฒนาด้วยตนเอง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และแนวทางแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัย ของ เจริญ โคนสีอำนวย (2548 : 113) ได้ศึกษาเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาด โรงเรียนต่างกันจะมีวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่ต่างกัน และผลการวิจัยของ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2543 : 134) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่าผู้บริหารที่มี อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง บริหาร และขนาด โรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแต่ ละวิธีไม่แตกต่างกันอาจเป็นเพราะตัวแปรเหล่านี้มิได้มีผลสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารความ ขัดแย้งที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจสรุปได้ว่าการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ไม่มีสูตรสำเร็จขึ้นอยู่กับสภาพของปัญหาความรุนแรงของความขัดแย้ง ดังนั้นผู้ที่จัดการกับความขัดแย้งได้ดีจะต้องมี ความรอบรู้ในเรื่องของพฤติกรรมมนุษย์เป็นอย่างดี จึงจะสามารถเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ได้อย่างเหมาะสมกับพฤติกรรมของคนที่แตกต่างกัน

3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความ ขัดแย้งใน โรงเรียน ในด้านการร่วมมือ มีผู้เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสูงที่สุดคือ ควรรับฟัง ความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการรับฟังความคิดเห็นของทุก ฝ่าย เป็นการทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจและเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นให้มีส่วนร่วมใน การแก้ปัญหา ซึ่งถือเป็นการแสวงหาแนวทางร่วมกันในการขจัดความขัดแย้งให้เป็นประ โยชน์ ด้วยกันทั้งสองฝ่ายเป็นการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันและหาข้อตกลงร่วมกัน และยังเป็นวิธีการที่รักษาความสัมพันธ์และความเป็นมิตรระหว่างสองฝ่ายไว้ได้โดยไม่ทำให้เกิด ความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ การให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยปรับความเข้าใจกัน ใส่ใจรับฟัง กันอย่างมีสติ อดทน ระมัดระวังเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก และสามารถตกลงกันได้โดยการพบกันครั้ง ทางการ เพื่อให้ได้ข้อยุติของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกเป็น

กันเองและฉันท์มิตร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 105) ที่กล่าวไว้ว่าการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ถือเป็นหลักสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 จึงขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาข้อตกลงร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ โดยใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดอบรมและพัฒนาให้ผู้บริหาร สถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ เพราะเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด และพฤติกรรมร่วมมือก็ ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ ตนเองและผู้อื่น
3. ให้ความรู้ในเรื่องการบริหารความขัดแย้งแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเข้าใจธรรมชาติของ ความขัดแย้ง มองความขัดแย้ง ไปในทางบวก หรือเชิงสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควร ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ซ้ำในท้องถิ่นอื่น ๆ เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบและพิสูจน์ยืนยันผลการวิจัยครั้งนี้ด้วย ซึ่งจะ ทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น
2. ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้เครื่องมือศึกษาที่แตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย

3. ผู้วิจัยอาจเปลี่ยนกลุ่มประชากร หรือกลุ่มตัวอย่าง เป็นครู หัวหน้าหมวด หรือหัวหน้างาน เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

- กมล ประเสริฐ. (2543). **ปฏิรูปการศึกษาไทย ก้าวที่ต้องกล้า**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิชาติ. (2540). **ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : กุรุสภา.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2547). **ความขัดแย้งใน ทดุดิกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยา เสียงเทียนชัย. (2544). **ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา** สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจริญ โกกสีอำนวย. (2548). **วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ฉันทนา บรรพศิริโชติ. (2547). **ความขัดแย้งในสังคมไทย: ช่องว่างของการรับรู้และ ความเข้าใจ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์ และอุทัยวรรณ เถลิ้มชัย. (2542). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ชาญชัย อาจินสมาจารย์. (2541). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อพิมพ์กรุงเทพมหานคร.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2543). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2547). **การบริหารการศึกษานัยใหม่ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- ทริยาพรรณ สุภามณี. (2542). ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง และการรับรู้คุณค่าของงาน
ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหานครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ พย.ม.(การบริหารการ
พยาบาล). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองใบ สุคชารี. (2542). ทฤษฎีองค์การวิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์. อุบลราชธานี
: ภาควิชาบริหารธุรกิจ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2549). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นพรัฐพล ศรีบุญนาถ. (2549). การบริหารการพัฒนา = Development administration. กรุงเทพฯ :
สุทรไพศาล.
- นิพนธ์ แจ่มจำรัส. (2544). การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี :
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิวัติ โชติวงษ์. (2544). เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ :
รอยัลเพรส แอนด์แพค.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา. เลข : ภาควิชาพื้นฐาน
การศึกษาสถาบันราชภัฏเลย.
- เบญจมาศ ลีละวาณิชย์. (2546). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ
พนักงานส่วนระบบสื่อสัญญาณ ฝ่ายโครงข่ายคมนาคม องค์การโทรศัพท์แห่ง
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารธุรกิจการจัดการ). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประชุม โพธิกุล. (2541). ศิลปะการนำของผู้นำยุคใหม่ Smart Mover. กรุงเทพฯ : สยามมิตร
การพิมพ์.

ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. บุรีรัมย์ :

สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.

ประเวศ วะสี. (2541). **ปฏิรูปการศึกษาจากเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ**.

กรุงเทพฯ : มูลนิธิศคศรี-ศฤงค์วงศ์.

ปราชญา กล้าผจญ. (2543). **88 คู่ทางคู่...ความสำเร็จของนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : เขต โล่การพิมพ์.

ปรีศญา สิทธิรังษีนิภา. (2543). **ความขัดแย้งภายในองค์การธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท**.

ประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์

ศศ.ม.(การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.

ปัญญา ศรีแก้ว. (2541). **ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : ว. เพ็ชรสกุล.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2549). **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :

โอ เอส พรินต์ติ้ง เฮ้าส์.

ไพฑูรย์ นามบุญลือ. (2544). **การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน**

จังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ศศ.ม.(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น :

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ไพฑูรย์ ช่างเขียน. (2541). **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไควณะบุตร. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มานิตย์ รัตนปัญญา. (2541). **ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน**

มัธยมศึกษา เขตการศึกษาที่ 1. ปรินญาณีพันธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์. (2548). ความขัดแย้งทางการเมืองในการกำหนดนโยบายเฉพาะกรณี
การ ร่างพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการ และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยคณะกรรมการ
ปรับปรุงการบริหารการปกครองท้องถิ่น ในสมัยรัฐบาลชวน หลีกภัย. วิทยานิพนธ์
ร.ม. (การปกครอง). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2542). ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มติชน.
- วรรณารด แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535) ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ :
ธรรมนิติ.
- วิภาวี เข็มบุษย์. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วินัย สมะอุณ. (2551). สุภาษิตสอนนาย : ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ
: แสงดาว.
- วิระชัย วรรณศรี. (2545). การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึก
อบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
หนองบัวลำภู. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2548). การบริหาร . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมิต สัจฉกร. (2543). เทคนิคการประชุมเครื่องมือการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทยุชน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2546). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2544). **ทักษะการปฏิบัติงานตั้งคมสงเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2543). **สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง.** ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสนห์ ไสมนัส. (2548). **การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.** ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี :** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อรุณ รักธรรม. (2532). **การพัฒนาองค์การแนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

อุษามาศ ระข้าแก้ว. (2548). **การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อยายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร.** ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2545). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :** สุขภาพใจ.

Anderson, A. (2005). **An Analysis of Computer Anxiety among School Teachers in a Rural Mississippi Country.** (Online). Mississippi State University. Available URL : <http://www.lib.umi.com/dissertation>.

- Brown, L. D. (1983). **Managing Conflict at Organizational Interfaces**. Massachusetts : Addison – Wesley.
- Byers, K. (1987). "Relationships between Principals and Teacher Perceptions of Conflict, Conflict Resolution Behavior, Leader Personality, and Organization Commitment." **Dissertation Abstracts International**. 14(2): 269-288.
- Chung, K. H. & Leon, C. M. (1981). **Organization Behavior Developing Management Skills**. New York : Harper and Row Publisher.
- Faye, A. C. (1995). **Interpersonal Conflict Resolution**. Glenview Illinois : Scott Foresman and Company.
- Follett, A. C. (1977). **Interpersonal Conflict Resolution**. Glenview Illinois : Scott Foresman and Company.
- Griffiths, D. E. (1988). **Human Relation in School Administration**. New York : Appleton – Centory-Crofts.
- Huffhines, R. A. (1984, September). "A Taxonomic Model for the Study of the Effective Principal". **Dissertation Abstracts International**. 34(03) : 705 – A.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (1983). **Joining Together :Group Skill**. Englewood Cliffs : Prentice – Hall.
- Katz, D. & Robert, L. K. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York : John Wiley.
- Kerlinger, F. N. (1986). **Foundation of Behavior Research**. 3rd ed. New York : Harper and Row Publisher.
- Pressel, D. A. (1986). "A Study of the Relationship between Personality Traits as Measured by Cattell's 16 Personality Factors and Aspirations for Leadership." **Dissertation Abstracts International**. 47(05) : 1566 – A.

Rahim, M. A. (1985). "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizational."

Human Relations. 38(01) : 81 – 89.

Robbins, S. P. (1983). Organization Behavior Concepts : Controversies and Application.

2nded. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Thomas, T. (1995). The Delphi Technique. Paper Presented at The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development.

Ca : Monterey.

Trusty, F. M. (1987). Managing the Tensions that Go with the Planning Process.

San Francisco : Jossey – Bass.

Weber, M. (1968). The Theory of Social and Economic Organization. 4th ed. New York:

The Free Press.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

หนังสือขออนุญาตแจกเครื่องมือการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Buriram Rajabhat University



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ ๖๘๗๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กระพัน ศรีงาน

ด้วย นางสาวศจี เปล่งเมือง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต ๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ มาลีณี จุโทปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขออนุญาตจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้เพื่อที่ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๓ ๑๒๒๓, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๓๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๓ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๓๑/ ๖๘๗๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณจิราภรณ์ ไชยสุริยา

ด้วย นางสาวศจี เปล่งเมือง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต ๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ มาลีนี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ตั๋ว ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ ๖๘๗๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณจันทร์ เทียงภักดิ์

ด้วย นางสาวศจี เปล่งเมือง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต ๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ มาลินี จุโทปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้เพื่อที่ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๕๖๐ ๑๖๑๖ ตั๋ว ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๓/ ๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต ๓

ด้วย นางสาวศจี เปล่งเมือง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต ๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ มาลีณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวศจี เปล่งเมือง ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๓ ๓๒๒๓, ๐ ๔๕๖๐ ๓๖๓๖ ตั๋ว ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๓ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ ๘๗๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมือง
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบบุรีรัมย์เขต ๒

ด้วย นางสาวศจี เปล่งเมือง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบบุรีรัมย์เขต ๒ โดยมี รองศาสตราจารย์ มาลณี จุโทปะมา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์โดยงานนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอขอบขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
Buri Ram Rajabhat University

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ซึ่งแบบสอบถาม มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามนี้

ไม่มี

ผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด และจะเป็นประโยชน์ต่อการการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีจึงขอขอบพระคุณมา

ณ โอกาสนี้

นางสาวศจี เปล่งเมือง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. สถานภาพ

- () ผู้อำนวยการ หรือ รักษาการแทนผู้อำนวยการ () รองผู้อำนวยการ

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 40 ปี () ตั้งแต่ 40 ปี ขึ้นไป

3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

- () ต่ำกว่า 5 ปี () 5-10 ปี () ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

4. ประเภทของโรงเรียน

- () โรงเรียนระดับประถมศึกษา () โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบประเมินพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

- แบบสอบถามมีทั้งหมด 40 ข้อ
- พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ
 - ด้านการเอาชนะ
 - ด้านการร่วมมือ
 - ด้านการประนีประนอม
 - ด้านการหลีกเลี่ยง
 - และด้านการยอมให้

- โปรดทำ เครื่องหมาย / ลงในช่องระดับที่ท่านเห็นว่าตรงตามความเป็นจริงที่ท่านเลือกปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้งตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
ระดับ	3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

- กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	การปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการเอาชนะ					
1. ใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น					
2. เสนอให้ผู้อื่นรับวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองเท่านั้น					
3. เชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้องเสมอ					
4. พยายามทำ ทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง					
5. ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ					
6. ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน					
7. ยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการ คำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น					
8. ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเด็ดขาด					
ด้านการร่วมมือ					
9. แสวงหาความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา					
10. ร่วมกันพิจารณาและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น					
11. ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					
12. ให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน					
13. พยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อหาทางให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพอใจ					
14. ใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา					
15. รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา					
16. ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน					
ด้านการประนีประนอม					
17. ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง					
18. พยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้					

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	การปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
19. ให้คู่กรณีพบกันคนละครึ่งทาง					
20. ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจในการแก้ปัญหา					
21. ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา					
22. ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง					
23. กำเนึงถึงความต้องการของคู่กรณีในการเจรจาแก้ปัญหา					
24. ขอมเสียดสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม					
ด้านการหลีกเลี่ยง					
25. ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของตน					
26. ไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
27. หลีกเลี่ยงการ ได้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
28. ไม่วิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง					
29. ไม่หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร					
30. ทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง					
31. หลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ					
32. ปฏิบัติตนโดยพยายามไม่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง					
ด้านการยอมให้					
33. ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง					
34. กำเนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคตให้มากที่สุด					
35. ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งเสนอแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา					
36. ให้คู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่					
37. รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีข้อโต้แย้ง					
38. พยายามอย่างเต็มที่เพื่อจะให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงอย่างรวดเร็ว					
39. เห็นด้วยกับการรักษาความสัมพันธ์ไว้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด					
40. เชื่อว่าข้อตกลงเปลี่ยนแปลงได้หากมีความสำคัญกับอีกฝ่าย					

ตอนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติในการบริหาร
ความขัดแย้งในโรงเรียน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการร่วมมือ

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการประนีประนอม

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการหลีกเลี่ยง

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการยอมให้

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ข้อที่	t – test for Equality of Mean	
	t	Sig. (2 – tailed)
ข้อที่ 1	14.717	.000
ข้อที่ 2	7.120	.000
ข้อที่ 3	2.384	.037
ข้อที่ 4	11.502	.000
ข้อที่ 5	2.309	.040
ข้อที่ 6	3.133	.009
ข้อที่ 7	3.133	.009
ข้อที่ 8	8.944	.000
ข้อที่ 9	2.941	.014
ข้อที่ 10	2.219	.047
ข้อที่ 11	2.178	.050
ข้อที่ 12	9.165	.000
ข้อที่ 13	5.461	.000
ข้อที่ 14	2.041	.066
ข้อที่ 15	3.538	.007
ข้อที่ 16	2.714	.020
ข้อที่ 17	7.071	.000
ข้อที่ 18	5.765	.000
ข้อที่ 19	4.539	.001
ข้อที่ 20	4.416	.002

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อที่	t – test for Equality of Mean	
	t	Sig. (2 – tailed)
ข้อที่ 21	4.500	.001
ข้อที่ 22	3.000	.012
ข้อที่ 23	5.307	.000
ข้อที่ 24	3.693	.005
ข้อที่ 25	7.668	.000
ข้อที่ 26	3.500	.004
ข้อที่ 27	7.120	.000
ข้อที่ 28	9.165	.000
ข้อที่ 29	5.461	.000
ข้อที่ 30	3.618	.007
ข้อที่ 31	4.062	.004
ข้อที่ 32	10.500	.000
ข้อที่ 33	2.611	.023
ข้อที่ 34	7.757	.000
ข้อที่ 35	3.873	.003
ข้อที่ 36	4.500	.001
ข้อที่ 37	11.489	.000
ข้อที่ 38	3.133	.009
ข้อที่ 39	3.693	.005
ข้อที่ 40	6.000	.000

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	154.7000	565.0448	.9291	.9733
Q2	154.2333	580.2540	.7836	.9740
Q3	154.6667	598.0230	.5157	.9749
Q4	155.0667	563.2368	.8755	.9735
Q5	154.6000	599.6276	.5121	.9749
Q6	154.4333	599.7713	.4061	.9751
Q7	154.4000	598.7310	.4276	.9751
Q8	154.8667	562.5333	.8404	.9737
Q9	154.2333	595.2885	.5314	.9748
Q10	154.4667	592.4644	.4744	.9751
Q11	154.6000	591.4897	.5471	.9748
Q12	154.3000	577.4586	.8269	.9738
Q13	154.4000	580.0414	.7922	.9739
Q14	154.5000	599.5000	.4440	.9750
Q15	154.4667	584.2575	.6441	.9745
Q16	155.0000	585.3103	.5963	.9747
Q17	154.7000	585.4586	.8487	.9739
Q18	154.5333	581.9126	.7632	.9740
Q19	154.8333	574.1437	.7594	.9740
Q20	154.9333	577.9954	.7719	.9740

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q21	154.7667	587.6333	.7968	.9741
Q22	154.8000	586.7862	.6573	.9744
Q23	154.6000	578.9379	.7609	.9740
Q24	155.0000	585.1724	.6569	.9744
Q25	154.6667	576.9885	.8470	.9737
Q26	154.5333	597.8437	.3808	.9753
Q27	154.3000	578.3552	.8050	.9739
Q28	154.3000	577.4586	.8269	.9738
Q29	154.4000	580.0414	.7922	.9739
Q30	154.6667	582.0920	.6890	.9743
Q31	154.4667	858.5678	.7163	.9742
Q32	154.9333	558.6851	.8802	.9736
Q33	154.6000	602.7310	.3144	.9754
Q34	154.9333	561.6506	.8689	.9736
Q35	154.8333	587.5920	.6633	.9744
Q36	154.7667	587.6333	.7968	.9741
Q37	154.8000	555.6828	.8736	.9737
Q38	154.5000	595.2241	.5899	.9747
Q39	155.0000	858.1724	.6569	.9744
Q40	154.6000	583.4207	.7629	.9741

Reliability Coefficients**N of Items = 40 Alpha = .9749**

มหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยา
Buriram Rajabhat University

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวศจี เปล่งเมือง
วันเดือนปีเกิด	วันพุธที่ 24 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2527
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 11/16 หมู่ที่ 16 ตำบลกระดังง์ อำเภอกระดังง์ จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 409 หมู่ที่ ตำบลกระดังง์ อำเภอกระดังง์ จังหวัดบุรีรัมย์ โทร 087-7091417 E-Mail : taja_samin@hotmail.com
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านกุด โคลน ตำบลห้วยสำราญ อำเภอกระดังง์ จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอนุบาลบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2543 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2546 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2550 ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2555 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์