

ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู

ปริญญานิพนธ์
ของ
จรรยา เสี่ยงเทียนชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2544
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)
..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์วัญญา วิศาลาภรณ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)
..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์วัญญา วิศาลาภรณ์)
..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)
..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)
วันที่..... เดือน มีนาคม พ.ศ. 2544

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้เพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์วิบูลย์ วิชาลาภรณ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ดูแล แนะนำ การจัดทำปริญญานิพนธ์อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกในพระคุณ ตลอดทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ กรรมการสอบปากเปล่า ที่กรุณาแนะนำข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้ความรู้ ความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดมา จึงขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ส่วนสำคัญที่ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น และผู้วิจัยรู้สึกเป็นพระคุณ อย่างสูงคือ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ กรุณาอนุญาตให้ใช้แบบสอบถามที่ท่านแปลและเรียบเรียง และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง อาจารย์สอนภาควิชาการบริหาร การศึกษา นายระลึก ธานี ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู นายประสงค์ พรโสภณ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู นายพิทักษ์ พรหมหลง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโนนสัง นายบุญธรรม บรรเทาพิข ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอากลาง ซึ่งกรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกท่าน ได้อำนวยความสะดวกให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล ตลอดทั้งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ วิชาเอกการบริหารการศึกษา รุ่น 24 ทุกคน รวมทั้งบุคลากรใน โรงเรียนบ้านขอบเหล็กทุกท่าน นายสุวัฒน์ ทามาลา และนางพนิดา อามาตสมบัติ ที่ให้ความ ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ความสำเร็จครั้งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดบุคคลที่เป็นพลังใจอันสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้ ผู้วิจัยได้ทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ คือ นายธวัชชัย เสี่ยงเทียนชัย และเด็กหญิงธนภรณ์ เสี่ยงเทียนชัย

คุณค่าที่พึงได้จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบบูชาพระคุณคุณพ่อทองคำ อามาตสมบัติ คุณแม่ยุพา อามาตสมบัติ คุณครูอาจารย์ รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	5
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบความคิดในการวิจัย	9
สมมติฐานในการวิจัย	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
การบริหารความขัดแย้ง	12
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง	12
ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”	13
สาเหตุของความขัดแย้ง	14
ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง	16
ความขัดแย้งในการเรียน	17
กระบวนการของความขัดแย้ง	18
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง	19
วิธีการบริหารความขัดแย้ง	20
แนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	22
ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	23
ความหมายของคำว่า “ทักษะ”	23
ประเภททักษะ	24
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะ	24
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง	26
การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง	29

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารในด้านการมีและ การใช้ทักษะ	33
ลักษณะการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	53
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	55
การวิเคราะห์ข้อมูล	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	56
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	64
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	64
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	65
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
อภิปรายผล	68
ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม	77

ภาคผนวก	86
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	87
ภาคผนวก ข ตารางคะแนนในแต่ละข้อของวิธีบริหารความขัดแย้ง และตาราง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	89
ภาคผนวก ค ตารางคะแนนการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	92
ภาคผนวก ง ฟอรัมและเกณฑ์ของโรมัส และคิลแมนน์	100
ภาคผนวก จ ตารางคะแนนการเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้ง.....	104
ภาคผนวก ฉ วิธีคำนวณหาค่าสถิติทดสอบโดยใช้สูตร ไค-สแควร์	113
ภาคผนวก ช แบบสอบถาม	117
ประวัติย่อของผู้วิจัย	127

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนบุคลากร จำแนกตามประเภท	38
2 จำนวนหน่วยงานในสังกัด	39
3 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มทดลอง	48
4 จำนวนและร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ	56
5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน แยกตามการมีทักษะและการใช้ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	57
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน 4 กลุ่ม	58
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีและการใช้ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	59
8 จำนวน ร้อยละ และการจัดลำดับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน	60
9 จำนวนและร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนที่เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง คะแนนสูงสุดเท่ากันมากกว่า 1 วิธี	61
10 จำนวน ความถี่ และร้อยละของระดับพฤติกรรมวิธีการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียน	62
11 เปรียบเทียบกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน 4 กลุ่ม กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ...	63
12 คะแนนในแต่ละข้อของวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการ ร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ .	90
13 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธีคือ วิธีการ เอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม และวิธีการยอมให้ โดย การหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา สูตรของ ครอนบาค	91
14 คะแนนการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู	93
15 จำนวนข้อในแต่ละพฤติกรรมของแบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้ง	101
16 คะแนนการเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู	105

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดในการวิจัย	10
---	-----------------------------	----

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สังคมปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น ท่ามกลางความตึงเครียด ความกระวนกระวาย การต่อต้านและความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์ต่อกัน (อรุณ รัชธรรม. 2526 : 353) และเรามักจะพบว่า ที่ใดมีคนที่นั้นมีความแตกต่าง ที่ไหนมีความแตกต่างที่นั้นมีความขัดแย้ง (ชนัดดา เหมือนแก้ว. 2534 : 94) ซึ่งความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ในหน่วยงานหรือในองค์การทุกประเภท ทุกระดับชั้น ความรุนแรงของความขัดแย้งจะมากน้อยต่างกันไปตามเหตุการณ์และสภาพความขัดแย้ง (ประชุม รอดประเสริฐ. 2532 ก : 12) ในเมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ จึงควรรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้น และผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นให้คลี่คลายไปในทางที่ดีที่สุด การจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความเสียหายแก่องค์กรโดยตรง แต่เกิดจากการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 1-9) ซึ่งในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารอาจใช้แบบอย่างเก่า ๆ ที่ได้กระทำและประสบผลสำเร็จมาแล้วมาใช้ แต่บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้มีประสบการณ์หรือการใช้วิทยาการขั้นสูงเข้ามาช่วยแก้ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาในการบริหาร (กิตติมา ปรีดีศิลป. 2529 : 294)

ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ว่าปัญหาใดพร้อมที่จะแก้ไขหรือยังไม่พร้อมที่จะแก้ไข พร้อมทั้งพยายามทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติของความขัดแย้งและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติธรรมชาติของบุคคล และสมควรที่จะกล่าวได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง สำคัญต่อชีวิตนักบริหารของแต่ละคน (นทีทิพย์ สมเกียรติกุล. 2536 : 35) ปัจจุบันทั่วโลกจำเป็นต้องบริหารหรือแก้ปัญหาดัง ๆ แยกออกเป็นการบริหารงาน การบริหารเวลา การบริหารคน การบริหารความขัดแย้ง ซึ่งการบริหารความขัดแย้งเป็นการบริหารที่ค่อนข้างยุ่งยาก และสับสนที่สุดในบรรดาการบริหารทั้งหลาย (เบญจกุล มะกะระรัช. 2539 : 3) การจัดการกับความขัดแย้งนับว่าเป็นงานที่ทำทนายสำหรับทุกคน การจัดการกับความขัดแย้งที่มี

ประสิทธิภาพนั้น สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ต้องดูว่าปัญหามีความสำคัญเพียงใด ทำอย่างไรจึงจะรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในความขัดแย้งนั้น (ขวัญใจ ชื่นชอบ. 2537 : 81) ผู้บริหารต้องไปร่วมรับรู้และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งและต้องยึดหลักว่าเมื่อเกิดขึ้นแล้วอย่าให้หยุดยั้งอย่างนั้น ต้องให้คลี่คลายไปในทางที่อำนวยประโยชน์แก่องค์กรด้วย มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่สามารถจัดการได้ตามลำพังคนเดียว ต้องอาศัยคนและทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วย เพื่อเผชิญปฏิกิริยาของผู้กำลังขัดแย้งกันอยู่ได้อย่างแนบเนียนและบังเกิดผลดี (วิจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 67)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ใต้วงล้อมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์. 2542:3) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องไวในการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร และหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์กรทำงานด้วยความคับข้องใจ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 6) หากบุคคลมีความขัดแย้งหรือความคลุมเครือในบทบาทสูง จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เกิดความเครียดความกังวลใจและความท้อแท้ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2533 : 50) ซึ่งการเผชิญกับความขัดแย้งในการทำงานและไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลทำให้เกิดความเครียดในการทำงานมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้ เมื่อการทำงานลดลง เป็นผลให้ขาดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคมเกิดความด้อยไม่ภาคภูมิใจจะทำให้เหนื่อย หหมดแรงใจในการทำงาน (ทริยาพรรณ สุกามณี. 2542 : 43) และอาจส่งผลให้เกิดความแตกร้างมากยิ่งขึ้นจนไม่สามารถที่จะแก้ไขได้

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมักเกิดจากทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการ เกิดจากการก้าวล่วงในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และเกิดจากการไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการ กับสายบังคับบัญชา มีความขัดแย้งระหว่างครูอาจารย์และผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างนักเรียน กับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536 : 314 – 318) ถ้าเหตุการณ์มีความรุนแรงก็นับว่าเป็นผลร้ายต่อโรงเรียนอย่างยิ่ง เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือประสานงานและเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนซบเซาลง สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ เช่น การเปลี่ยนพฤติกรรมเป็น

คนก้าวร้าวตั้งตนเป็นศัตรูและประณามผู้อื่น บางคนถึงกับลาออกจากราชการและในที่สุดก็เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน (เจริญ โกลสีอำนาจ. 2530 : 3)

จากการสำรวจความคิดเห็นทั่วไปของคณะครูผู้สอนเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดการ เพราะการละเลยเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง อาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพได้ ถึงแม้เชื่อว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย แต่ถ้าให้ครูเลือกก็ขออยู่ในโรงเรียนที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีให้น้อยที่สุด (สุริยา ธนวรรณ. 2535 : 87) โดยทั่วไปคนจะมองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นในหมู่คณะแต่ความขัดแย้งก็มีประโยชน์ในตัวของมันเอง ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งได้ดีหรือไม่ ถ้าผู้บริหารสามารถควบคุมได้ดี ความขัดแย้งก็จะเป็นบ่อเกิดของความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถบริหารความขัดแย้งได้แล้ว ผู้บริหารนั้นก็จะเกิดความทุกข์ทรมานในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้ผลผลิตขององค์การลดลงมากมาย (วันทนา กอวัฒนสกุล. 2541 : 31) ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 159-163) ซึ่งทักษะการบริหารความขัดแย้งควรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาการบริหารสำหรับนักบริหารทุกคนทุกระดับ (นทีทิพย์ สมเกียรติกุล. 2536 : 35)

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นการบริหารอยู่ในระบบราชการ ผู้ปฏิบัติงานจะถูกจัดแบ่งออกตามความถนัดของแต่ละคน โดยการรับผิดชอบงานเป็นการเฉพาะส่วน และมีการควบคุมบังคับบัญชาที่เข้มงวด มีระเบียบวินัยที่แน่นอนชัดเจน ระดับสายการบังคับบัญชาจะลดหลั่นลงมาตามลำดับ อำนาจหรือความชอบธรรมในองค์การจะอยู่ที่ผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับต้นไปจนถึงระดับสูงสุด นอกจากนี้ยังมีการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวในผลของการขัดขืนต่ออำนาจคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การจัดองค์การหรือโครงสร้างการบริหารจะเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจและเป็นทางการ ซึ่งมีผลทำให้อิสรภาพของบุคคลต้องสูญเสียไปเพราะมิได้คำนึงถึงความแตกต่างที่สำคัญของคน คือ การมีความคิด ความรู้สึกและการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และร่างกาย (สมโภชน์ นพคุณ. 2535 : 7) ดังนั้นการควบคุมของระบบราชการจึงมีลักษณะที่ฝืนต่อความรู้สึกของมนุษย์ที่ชอบความมีอิสระ การควบคุมก่อให้เกิดความตึงเครียดและความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะทั้งสองฝ่ายมีความคาดหวังในลักษณะที่สวนทางกัน (Pondy. 1967 : 314-315) ระบบราชการเป็นระบบอำนาจไม่ใช่ระบบที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ ระบบราชการเป็นระบบโครงสร้างที่สะท้อนวัฒนธรรมอำนาจที่รวมศูนย์อำนาจ

สั่งการ จึงเป็นระบบที่แข็งกระด้าง (Rigid) ปรับตัวได้ยากเพราะเรียนรู้ได้น้อย (ประเวศ วะสี. 2541 : 36- 38) และแบบของการบังคับบัญชาที่เป็นที่มาของความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชายังปกครองโดยใกล้ชิดเท่าใด ยิ่งมีโอกาสดเกิดความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น (Robbins. 1983 : 45) การบริหารงานจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับบุคคล จึงไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงถึงปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบของวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่แตกต่างกันโดยจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่จะใช้ให้ความขัดแย้งเป็นพื้นฐานนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Owens. 1981 : 290) ดังนั้นทักษะในการรับมือกับความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดแนวคิดและพลังในการพัฒนาองค์กร ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 361)

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีจำนวนทั้งสิ้น 326 โรงเรียน มีข้าราชการจำนวน 4,568 คน มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ มาก โดยเฉพาะงานบริหารด้านบุคคล เป็นปัญหาที่พบเสมอ เพราะในโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้มีส่วนให้การสนับสนุนอื่น ^{โรงเรียน} แต่ละคนต่างก็มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น อาจจะเป็นการขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น ผู้บริหารกับครู ครูกับครูด้วยกัน หรืออาจเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งมากขึ้น จะทำให้เกิดความแตกแยก แยกความสามัคคี จนถึงขั้นมีบัตรสนเท่ห์ มีการร้องเรียน ร้องทุกข์ ซึ่งเรื่องต่าง ๆ มีส่งมายังนิคมจังหวัดให้พิจารณากันเป็นประจำมิได้ขาด (ประสงค์ พรโสภณ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จรรยา เสียงเทียนชัย เป็นผู้สัมภาษณ์, 8 ธันวาคม 2543)

จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานโรงเรียน ดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวว่า การบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารสิ่งนั้นด้วย นอกจากนี้ที่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในระดับที่เหมาะสมเพื่อประสิทธิผลของงาน ในการที่จะบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์นั้น ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม เช่นเดียวกัน (Hoy and Miskel. 1991 : 380) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีทักษะและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งเพียงใด ในวิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีใด และการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสอดคล้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้งหรือไม่

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า (Objectives)

- ✓ 1. เพื่อศึกษาการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง กับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ✓

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในระดับต่าง ๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานที่ดี

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

✓ 1.1 ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยศึกษาการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วยทักษะต่อไปนี้ คือ

- 1.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์
- 1.1.2 การเจรจา
- 1.1.3 การกระจายความเป็นธรรม
- 1.1.4 การใช้อำนาจ

1.2 ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ตามแนวคิดของ โรมัส และคิลแมนน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 106 ; อ้างอิงมาจาก Thomas and Kilmann. 1987 : 11 – 16) ประกอบด้วยวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง 5 วิธี คือ

- 1.2.1 วิธีการเอาชนะ (Competition)
- 1.2.2 วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา (Collaboration)
- 1.2.3 วิธีการประนีประนอม (Compromising)
- 1.2.4 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 1.2.5 วิธีการยอมให้ (Accommodation) ✓

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ปีการศึกษา 2543 จำนวน 326 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ปีการศึกษา 2543 จำนวน 177 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

✓ 3.1 ตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

3.1.2 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก แต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

3.1.3 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย แต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

3.1.4 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย และใช้ทักษะการบริหารน้อย ✓

3.2 ตัวแปรตาม คือ

✓ 3.2.1 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน 5 วิธี คือ

3.2.1.1 วิธีการเอาชนะ

3.2.1.2 วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา

3.2.1.3 วิธีการประนีประนอม

3.2.1.4 วิธีการหลีกเลี่ยง

3.2.1.5 วิธีการยอมให้ ✓

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

✓ 1. ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถในการกระทำกิจกรรมของบุคคลที่มีความรู้อันเกิดจากฝึกฝน/อบรม จนชำนาญ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อลดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้าน ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณา คัดคะแนน การหาสาเหตุ และการตัดสินใจ ในการประเมินที่จะแยกสภาพและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิดเห็น

1.2 การเจรจา หมายถึง ความสามารถในการพูดเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับ ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน อีกทั้งเป็นการพูดเพื่อการประสาน และการไกล่เกลี่ย จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

1.3 การกระจายความเป็นธรรม หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

1.4 การใช้อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่จะจูงใจ ให้ปฏิบัติตาม ข้อตกลง การใช้อำนาจ หน้าที่ตำแหน่ง อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมการกระทำหรือสั่งให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน

2. การมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งเป็นมีทักษะมาก และมีทักษะน้อย

2.1 การมีทักษะมาก หมายถึง การมีคะแนนการมีทักษะสูงกว่าค่าเฉลี่ย

2.2 การมีทักษะน้อย หมายถึง การมีคะแนนการมีทักษะต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

3. การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งเป็นการใช้ทักษะมากและการใช้ทักษะน้อย

3.1 การใช้ทักษะมาก หมายถึง การมีคะแนนการใช้ทักษะสูงกว่าค่าเฉลี่ย

3.2 การใช้ทักษะน้อย หมายถึง การมีคะแนนการใช้ทักษะต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

4. กลุ่มผู้บริหาร หมายถึง กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ที่แบ่งตามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

4.1 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งมาก

4.2 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก แต่ใช้ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งน้อย

4.3 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย แต่ใช้ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งมาก

4.4 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย และใช้ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งน้อย

5. ~~วิธีการบริหารความขัดแย้ง~~ หมายถึง ~~แบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออก~~ ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการวิจัยนี้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งสามารถวัดได้ โดยใช้ แบบวัดพฤติกรรมของโรมส์ และคิลแมนน์ ~~ซึ่งจำแนกพฤติกรรมวิธีการแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ~~

5.1 วิธีการเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมการจัดการกับ ความขัดแย้ง โดยเน้นการเอาใจตนเอง มุ่งเอาชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ พยายามใช้อิทธิพลหรือช่องทาง ต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้คู่กรณียินยอมทำตาม

5.2 วิธีร่วมมือแก้ปัญหา (Collaboration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจัดการ กับความขัดแย้งให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตนเองและแก่ผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไข ปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5.3 วิธีการประนีประนอม (Compromising) หมายถึง ^{พฤติกรรม} ความพยายามที่จะให้คู่กรณี ทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง

5.4 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง ^{พฤติกรรม} การจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะ ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของ ผู้อื่น

5.5 วิธีการยอมให้ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น มุ่งสร้างความพอใจแก่คู่กรณี ยอมเสียสละเนื่องจากไม่ต้องการทำให้เกิดความบาดหมางใจระหว่าง บุคคล

6. ระดับพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แสดงออกในการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละวิธี เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่โรมัส และคิลแมนน์ เสนอไว้ 3 ระดับ คือ

6.1 ระดับสูง หมายถึง กลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้คะแนน พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มสูง ร้อยละ 25 ตามเกณฑ์โรมัส คิลแมนน์ เสนอไว้

6.2 ระดับปานกลาง หมายถึง กลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้คะแนน พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีต่าง ๆ อยู่ในกลุ่มปานกลาง ร้อยละ 50 ตามเกณฑ์

6.3 ระดับต่ำ หมายถึง กลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้คะแนน พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งวิธีต่างอยู่ในกลุ่มต่ำ ร้อยละ 25 ตามเกณฑ์

17. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู

18. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ปีการศึกษา 2543 ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น

9. ความสอดคล้อง หมายถึง การประสานกัน หรือพ้องกัน

10. ความสอดคล้องระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งได้ประสานกันหรือพ้องกันกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

19. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบ จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในจังหวัดหนองบัวลำภู โรงเรียนมีทั้งหมด 326 โรงเรียน

กรอบความคิดในการวิจัย

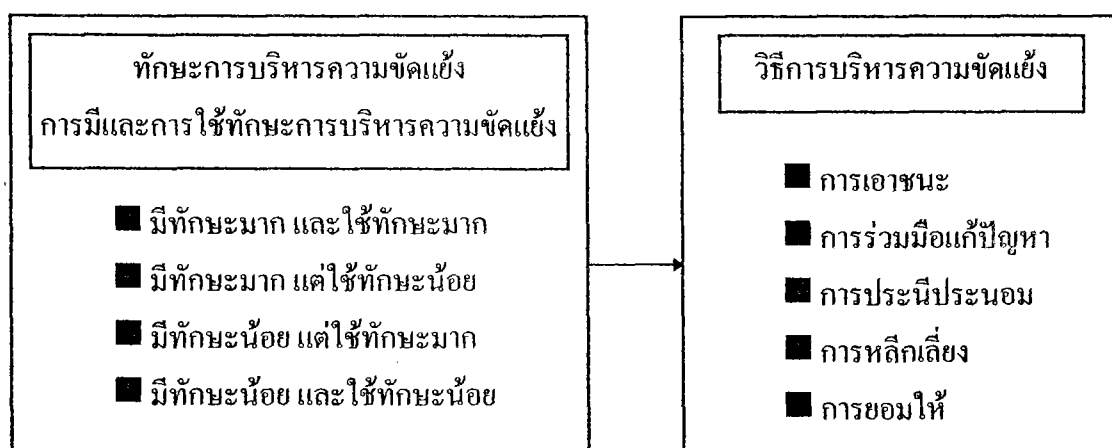
กรอบความคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1, 2540 : 159) ได้กล่าวว่า การบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 163 ; อ้างอิงมาจาก Trusty. 1987 : 14) กล่าวถึง วิธีการที่จะบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จ ก็คือผู้บริหารจะต้องมีทักษะและพัฒนาทักษะที่จำเป็น

ในการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยจึงได้เลือกเอาการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ

ส่วนตัวแปรตามนั้น ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของโธมัส (Owens. 1995 : 161-163 ; citing Thomas. 1987 : 889-935) ซึ่งจำแนกวิธีการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 วิธี ประกอบด้วยวิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ ซึ่งในการแสดงพฤติกรรมแต่ละแบบนั้น ขึ้นอยู่กับการเผชิญกับเงื่อนไขของแต่ละสถานการณ์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงประมวลความคิดดังกล่าวข้างต้น มาเป็นกรอบทฤษฎีเพื่อศึกษาการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ดังแสดงในแผนภูมิภาพประกอบ 1

กรอบความคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีทักษะและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน 4 กลุ่ม มีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่สอดคล้องกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา โดยมีเรื่องที่จะกล่าวประกอบการศึกษาวิจัยตามลำดับต่อไปนี้

✓ 1. การบริหารความขัดแย้ง

- 1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 1.2 ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”
- 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
- 1.4 ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง
- 1.5 ความขัดแย้งในโรงเรียน
- 1.6 กระบวนการของความขัดแย้ง
- 1.7 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง
- 1.8 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
- 1.9 แนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

- 2.1 ความหมายของคำว่า “ทักษะ”
- 2.2 ประเภททักษะ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะ
- 2.4 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง
- 2.5 การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง
- 2.6 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารในด้านการมีทักษะและการใช้ทักษะ

3. ลักษณะการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ✓

การบริหารความขัดแย้ง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สมัยก่อนผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสิ่งไม่ดี ถ้าเกิดขึ้นจะทำให้องค์การเสื่อมถอย แต่ในปัจจุบันผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงาน จากการศึกษาอบรม จึงทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป ซึ่งสมัยก่อนนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นสองทาง คือ ความขัดแย้งควรกำจัดออกไปเพราะเป็นสิ่งไม่ดี กับแนวคิดที่ว่าความขัดแย้งควรจะมีอยู่และควรกระตุ้นให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด (ฮารี เพชรผุด. 2530 : 146 ; อ้างอิงมาจาก Neghlingale. 1974) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ

1. แนวความคิดแบบเก่า เป็นแนวความคิดที่สอนให้มนุษย์มีค่านิยมที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำให้มนุษย์กลัวความขัดแย้ง กลัวการไม่เห็นด้วย และกลัวการเป็นปรปักษ์ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดออกไปหรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล

2. แนวคิดแบบใหม่ แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่จะต้องเกิดขึ้นไม่พ้น และบางครั้งก็เป็นที่ต้องการ จึงควรมีการกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

روبบินส์ (Robbins. 1993 : 445 – 447) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นได้ทุกกลุ่มทุกองค์การ จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งและได้รับความสนใจมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งได้มีการแสดงทัศนะหรือแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดแบบสืบทอดตามประเพณีนิยม (Traditional View) มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลว เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดอันตรายรุนแรงและควรต้องออกห่างให้มากที่สุด จึงมีทัศนะหรือแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในทางลบ แนวคิดนี้เกิดอยู่ระหว่างปี ค.ศ.1930 – 1940

2. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) มีความเชื่อว่า ในกลุ่มหรือในองค์การจะมีความขัดแย้งปรากฏขึ้นตามธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ มีการสนับสนุนยอมรับเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดผลประโยชน์แก่กลุ่มในการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แนวคิดนี้อยู่ระหว่างปี ค.ศ.1940 – 1970

3. แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นพลังที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่ม มีความจำเป็นสำหรับกลุ่มเพื่อที่จะให้กลุ่มทำงานได้อย่างสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ

มอสคา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Mosca. 1939 : 196) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับอำนาจ

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเดิมนั้น เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ควรให้เกิดในองค์กร ต่อมาเชื่อว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไป สำหรับแนวคิดในปัจจุบันเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็น สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยให้มีในระดับที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

ความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง”

เมื่อเราอยู่ร่วมกันจะต้องเกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างแน่นอนจนจึงควรที่จะศึกษาถึงความขัดแย้งให้รู้จักและเข้าใจเพื่อประโยชน์ อันดับแรกเราควรจะเข้าใจถึงความหมายของคำว่า “ความขัดแย้ง” ซึ่งมีนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 284) ได้กล่าวถึง คำว่า การขัดแย้งว่า มักจะเข้าใจได้ถึงสภาพอาการต่าง ๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันระหว่างกลุ่ม การข่มขู่ ไม่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้น เมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยการเอาชนะเหนือฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมายอีกด้วย ส่วน สมยศ นาวิกาน (2540 : 172) กล่าวถึง ความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง สำหรับ สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 203) ได้ให้ความหมายของคำว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการพยายามของบุคคลหนึ่ง ที่กระทำอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวาง เกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความตึงเครียด

ชมิคท์ และแทนเนนบัมม์ (Schmidt and Tannenbaum. 1972 : 6-8) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งด้วยการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกแตกต่างกัน นอกจากนี้ จุง และเม็กกินสัน (Chung and Megginson. 1981 : 252) ได้ให้ความหมายคำว่า ความขัดแย้ง คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะเข้ากันได้ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความสนใจหรือเป้าหมายทำให้เกิดการต่อสู้กันเพื่อความต้องการของตน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ในเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับความสนใจ หรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ตนได้คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไป ตั้งแต่สังคมขนาดเล็ก หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ กระทั่งองค์กรขนาดใหญ่จนถึงระดับชาติ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็มักจะเกิดการไม่ลงรอยกัน แย่งชิงแข่งขันชิงอำนาจเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามที่ตนต้องการ ดังนั้นบุคคลจึงควรจะต้องรู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่มักจะเกิดขึ้นเป็นประจำ ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งนั้น มีสาเหตุเกิดได้หลายประการด้วยกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 74 – 75) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งเท่าที่พบ โดยทั่วไปมีอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. ผลประโยชน์ ผลประโยชน์มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้ เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน บทบาท หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง บริษัทหรือผู้บริหารคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาคควรมีน้อยเพียงใด เขาคควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เหล่านี้าจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3. เป้าหมายการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 5 ราย เป็นต้น

4. อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกัน แม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่างๆ ที่แตกต่างกันนี้ อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วย จนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 189 – 190) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการ คือ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบบระบบราชการ และการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือโครงสร้างขององค์การตลอดทั้งการสื่อสารความที่ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 59 – 69) กล่าวถึง สาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น องค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างในด้านภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึก ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์เป็นปัญหาของการสื่อสาร และสภาพขององค์การ ได้แก่ ทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อยกเว้น เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

โทมัส และชมิทท์ (ทวิศักดิ์ บุญบุษชาไชย, 2532 : 41 ; อ้างอิงมาจาก Thomas and Schmidt, 1976) ได้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งไว้หลายประการ ได้แก่ ความผิดพลาดของการสื่อสาร วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การใช้อำนาจในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกันและกัน และการขาดความสามัคคีทำให้เกิดความขัดแย้งได้

สรุปได้ว่า สาเหตุความขัดแย้งส่วนใหญ่มีสาเหตุอยู่ 2 ประการ คือ ความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างในลักษณะการทำงาน ขนาดขององค์การ การรับส่งข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับต่างกัน ในความแตกต่างนั้นก่อให้เกิดความขัดแย้ง ส่วนการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิดต่อการกระทำ ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเกิดความขัดแย้งขึ้น

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ก็จะมีทั้งผลดีและผลเสีย มีผู้กล่าวถึงผลดีและผลเสียความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้คือ

ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ใช่จะก่อให้เกิดผลร้ายเสมอไป ความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดีได้ ถ้าทุกฝ่ายพยายามรักษาระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังที่ พรณราย ทวีพะประภา (2532 : 71) ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 295) และ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 308) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่า เป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการ ข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ หากเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน รวมพลัง และเข้าใจกัน ก่อให้เกิดแรงจูงใจต่องานของกลุ่มปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่จะถูกนำมาเปิดเผย เพื่อหาทางแก้ไขเป็นการลดความรุนแรงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา และยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และเป็นการป้องกันมิให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

ผลเสียของความขัดแย้ง

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าความขัดแย้งมีระดับสูง รุนแรง และมีมากเกินไป ผลเสียก็จะเกิดขึ้นแน่นอน ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นถึงผลเสียของความขัดแย้งดังต่อไปนี้คือ พรณราย ทวีพะประภา (2532 : 71) กล่าวว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้การร่วมมือกันทำงานลดลง และเมื่อบุคคลที่มีความขัดแย้งและรู้สึกว่าเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ จะรู้สึกไร้ค่า สูญเสียแรงจูงใจทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูงมาก ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 295) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความสับสน กัดเค้น ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจ เกิดการขัดขวาง และปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมกลุ่ม ไม่พูดจากันขาดการติดต่อสื่อสาร เป็นการทำให้ความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้น สำหรับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 306) กล่าวถึง ผลเสียของความขัดแย้งก่อให้เกิดการขาดการยอมรับ ขาดการเคารพ ขาดการร่วมมือ และขาดความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ถูกบิดเบือน ทำให้ขาดข้อมูลในการประนีประนอมการตัดสินใจ เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย ถ้าความขัดแย้งรุนแรงทำให้เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง ทุนทรัพย์ และผลผลิต บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชา หรืออาจไม่ทนที่จะอยู่ในองค์การ ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง เกิดความเสียหายแก่องค์การได้

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นจะมีทั้งผลดีและผลเสีย ถ้าบุคคลแต่ละคนได้ศึกษาในเรื่องของความขัดแย้ง ให้รู้และเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง ร่วมมือร่วมใจกัน มีการปรึกษาหารือ เพื่อที่จะหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลดความขัดแย้งลง จะก่อให้เกิดการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นในด้านตัวบุคคล วิธีการทำงานและการพัฒนาองค์กร แต่ถ้าหากบุคคลในองค์กรไม่ทำความเข้าใจเรื่องความขัดแย้ง ไม่ร่วมมือกันในการหาสาเหตุและหาทางแก้ไข ทำให้ความขัดแย้งรุนแรงมากขึ้น ก็จะเกิดโทษหรือผลเสียต่อบุคคล เกิดความเบื่อบ่าเหนื่อยท้อแท้คิดชิงชังและเป็นศัตรูต่อกันพยายามหาหนทางที่จะเอาชนะกันด้วยวิธีการต่าง ๆ องค์กรก็ไม่น่าอยู่ ประสิทธิภาพของงานก็ลดน้อยลงตามไปด้วย

ความขัดแย้งในโรงเรียน

โรงเรียนมักจะประสบปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ นับตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาปัญหาระหว่างครูกับครู ปรากฏให้เห็นเสมอว่า ครูในหน่วยงานเดียวกันทะเลาะเบาะแว้ง ชิงดีชิงเด่น แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน (โกสินทร์ รังสยาพันธ์. 2530 : 93) สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมีผู้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน ดังเช่น พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 234 – 235) กล่าวถึง สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน การทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนาย ความคิดเห็นต่างกัน การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารและผลประโยชน์ ตลอดจนความสนใจที่ขัดกัน ส่วน เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 26 – 28) กล่าวถึง สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนประกอบด้วย ความขัดแย้งในด้านสายงาน ในด้านเป้าหมาย บทบาท ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ฐานนิยมในโรงเรียน ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงานช่วย และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความคับข้องใจ และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 314) กล่าวว่า ในการศึกษา นั้น ความขัดแย้งมักเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ เกิดเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่พอเพียงกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาเกิดจากการก้าวท้าวในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่นและความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงานที่ไปด้วยกันได้

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งส่วนมากจะเนื่องมาจากการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ และก่อให้เกิดความอึดอัดไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพทางการศึกษาลดลงไปด้วยเช่นกัน

กระบวนการของความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการ และในกระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วยสถานการณ์ และขั้นตอนต่าง ๆ ของความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 89) ในเรื่องกระบวนการของความขัดแย้งได้มีผู้ให้แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการความขัดแย้ง เช่น พอนดี (Pondy. 1967 : 314 – 315) ได้กล่าวถึง กระบวนการของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน คือ เริ่มจากการแอบแฝงของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแข่งขัน จากนั้นเป็นความขัดแย้งที่มองเห็นได้เป็นความเข้าใจผิดในสิ่งที่เป็นจริง และจะเกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้ อาจเกิดจากความตึงเครียด เมื่อรู้สึกได้จึงเกิดความขัดแย้งที่เปิดเผยเป็นเรื่องความรุนแรงที่ปรากฏให้เห็น สุดท้ายจะเป็นสภาพการณ์หลังจากเกิดความขัดแย้ง และ ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย หรือมากกว่าสองฝ่ายและได้เสนอแนะว่า กระบวนการของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ อันดับแรกจะเกิดสถานการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง จากนั้นจะเกิดความขัดแย้งที่รับรู้ได้ และเกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้ นำไปสู่พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เกิดการแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง สุดท้ายก็จะบังเกิดเป็นผลจากการแก้ปัญหา

โธมัส (Owens. 1995 : 153-154 ; citing Thomas. 1976 : 895) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น ๆ กล่าวคือ ความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิด คู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรม เป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาคับข้องใจด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้น และ روبินส์ (Robbins. 1983 : 448-455) แสดงถึงกระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกจะเกิดสภาพการณ์ที่คัดค้านกัน หรือการที่เข้ากันไม่ได้ขัดแย้งกันซึ่งจะมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และบุคลิกภาพส่วนบุคคล จากนั้นเป็นขั้นตอนของกระบวนการรับรู้ว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยจากการสังเกตและการรู้ถึงการเข้าใจ ขั้นตอนต่อไปคือ การเจตนาหรือความตั้งใจที่จะจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีใดวิธีหนึ่งใน 5 วิธี คือ การแข่งขัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ จากนั้นขั้นตอนของการเจตนาตัดสินใจที่จะเลือกวิธีในการจัดการกับความขัดแย้งก็จะเป็นขั้นตอนในการแสดงพฤติกรรมที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะและปฏิภิกิริยาโต้ตอบอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บังเกิดผลของความขัดแย้ง มีทั้งผลที่ทำให้เพิ่มความสำเร็จของกลุ่ม และผลที่ทำให้ลดความสำเร็จของกลุ่ม

สรุปได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมเพื่อโต้ตอบความขัดแย้ง และมีการแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา เมื่อได้แสดงพฤติกรรมความขัดแย้งแล้วจะก่อให้เกิดผลที่ตามมา ซึ่งมีผลทั้งในทางทำลายและในการสร้างสรรค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 116) การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา การลดหรือระงับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ (Rahim. 1985 : 82) มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความขัดแย้ง ไว้ดังนี้คือ

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1988 : 266) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้งมี 4 ขั้นตอน คือ การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการหาสาเหตุที่แท้จริง ว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกัน หรือเกิดจากการกระทำ การจัดการที่แตกต่างกัน การคาดหวังเป้าหมายและโครงสร้างที่ต่างกัน จากการวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการนิยามปัญหาการให้ความหมายคำจำกัดความความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องตกลงใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือนุคคล การนิยามปัญหามีความสำคัญ เพราะจะทำให้มีการตกลงใจในการจัดการความขัดแย้งเป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้งซึ่งเป็นผลที่จะได้รับในขณะนี้ หรือผลที่จะต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไร สุดท้ายเป็นขั้นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมีเทคนิคหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งซึ่งควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 191-194) ได้กล่าวถึงการจัดการกับความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ วิธีการกระตุ้นความขัดแย้ง ถ้าบรรยากาศในองค์กรเลื่อยชา วิธีการลดความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งมากเกินไปและวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นการหาทางออกที่เหมาะสมให้เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย สำหรับ ประชุม โพธิกุล (2540 : 192) ได้เสนอยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง หาผู้ช่วยที่มีความคิดเห็นไม่เหมือนท่านแต่ต้องแน่ใจว่า ผู้นั้นยอมรับในอำนาจของท่านในการประชุมควรมี บางคนในกลุ่มเล่นบทค้าน เพื่อให้กระตุ้นให้สมาชิกทุกคน

วินิจัยทุกสิ่งก่อนลงมือ บอกบุคลากรว่าท่านอยากฟังความคิดเห็นของเขา อย่าแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสมเมื่อได้รับข่าวที่ไม่เป็นมงคลอย่าทำให้เขาต้องเสียหน้าเมื่อนำข้อมูลมาเสนอ ช่วยทำให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ท้าทาย มีการยกระดับเป้าหมายและความคาดหวังให้ท้าทายสุดท้ายมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมานั้น การบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีทั้งการกระตุ้นความขัดแย้ง การลดความขัดแย้ง และการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และสังเกตให้ได้ว่าสถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุขและพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

วิธีการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งนั้น ได้มีผู้คิดแบบการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายท่านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ฟอลเลต (เอกชัย กี่สุขพันธุ์. 2530 : 75 ; อ้างอิงมาจาก Follett. n.d.) ได้นำเสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธีคือ

1. การชนะ-แพ้ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ อีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

✓ 2. การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เช่น ฝ่ายสหภาพแรงงาน บริษัทหนึ่งต้องการให้บริษัทขึ้นค่าแรงงานอีก 12% แต่ทางบริษัทต้องการขึ้นให้เพียง 8% เมื่อมีการเจรจาต่อรองกันแล้วต่างฝ่ายต่างยอมรับที่จะขึ้นค่าแรงงานให้อีก 10% เป็นต้น การประนีประนอมนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 3 ประการ ตามความคิดของฟอลเลต ดูเหมือนว่าจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 21) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมี 3 แบบ คือ แบบแพ้-ชนะ แบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ

การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างกระทำ เพื่อให้คนชนะโดยวิธีการต่าง ๆ

การแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ เป็นการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์ของตนลงมา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ที่ใช้นามาก คือ การเจรจาต่อรองอาศัยบุคคลที่สามเป็นกลาง

การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้เหตุผลความร่วมมือในการแก้ปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายบรรลุผลสำเร็จ ได้รับประโยชน์สูงสุด วิธีการที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ได้แก่การตัดสินใจแบบผสมผสานการมีความเห็นสอดคล้อง

โธมัส (Owens. 1995 : 161 – 163 ; citing Thomas. 1976 : 889-935) ได้จำแนกพฤติกรรมเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งซึ่งจะมีพฤติกรรมสองแบบคือ พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองแบบจะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง พฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออกจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ

1. วิธีการเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และร่วมมือต่ำมุ่งที่การแพ้-ชนะ
2. วิธีการร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย ด้วยการให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา
3. วิธีการประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นลักษณะที่หากได้บ้างก็ควรเสียบ้าง
4. วิธีการหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและการร่วมมือต่ำด้วยการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น
5. วิธีการยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่นไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

ราฮิม(Rahim. 1985 : 83-85) ได้กล่าวถึงแบบการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น เกิดเป็นแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ คือ แบบผสมผสานเป็นการมุ่งตนเองในระดับสูง แบบยอมตามเป็นการมุ่งตนเองต่ำและมุ่งผู้อื่นสูง แบบการเอาชนะเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำแบบการหลีกเลี่ยงเป็นการมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นต่ำด้วย และแบบการประนีประนอมเป็นการมุ่งผู้อื่น และมุ่งตนเองในระดับปานกลาง

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton. 1986 : 15-18) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากแบบบริหาร 5 แบบ ซึ่งมุ่งที่ผลผลิตและมุ่งที่คนแต่ละแบบ ได้กำหนดพฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง คือ แบบ (1,9) ผู้บริหารแบบข่มขู่จะใช้วิธีกลบเกลื่อน แบบ (1,1) ผู้บริหารแบบหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แบบ (9,1) ผู้บริหารแบบมุ่งงานจะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง แบบ (9,9) ผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม จะใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบมีหลักเกณฑ์ และแบบ (5,5) ผู้บริหารแบบทางสายกลาง จะใช้วิธีการประนีประนอม

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson. 1987 : 272 – 274) เสนอพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบคือ แบบต่ำ เป็นแบบที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา แบบกลาง เป็นแบบที่มักจะแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม แบบผู้พิชิต เป็นแบบที่รักษาสัมพันธภาพอันดีแบบจืดจาง เป็นแบบของการประนีประนอม และแบบนกลูก เป็นแบบใช้วิธีร่วมคิดร่วมทำในการแก้ปัญหาเพื่อความพอใจทั้งสองฝ่าย

วิธีการบริหารความขัดแย้งนั้นมีหลายแบบหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะใช้ได้ผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยหลายด้าน โดยสรุปแล้ววิธีการบริหารความขัดแย้ง จะเป็นการจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยยึดการที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นเป็นหลัก ถ้ายึดตนเองมากเกินไป ผู้อื่นจะเกิดความไม่พอใจ ยิ่งระดับการยึดตนเองมากเท่าใด ผู้อื่นจะเกิดความไม่พอใจมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีและน่าจะนำไปปฏิบัติคือ การคิดเอาใจเขามาใส่ใจเรา สะท้อนความคิดด้วยว่าถ้าเราเป็นอย่างเขาจะมีความรู้สึกอย่างไร ถ้าทุกคนมีการใส่ใจต่อกัน มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นน้อยหรือไม่เกิดขึ้นเลย

แนวทางในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

จากแนวคิดในการแก้ปัญหความขัดแย้งได้มีนักวิชาการเสนอแนวทางในการแก้ปัญหความขัดแย้งไว้ให้พิจารณาเพื่อความเหมาะสมดังต่อไปนี้คือ ชลอ ธรรมศิริ (2520 : 143-144) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 6 วิธี คือ การเพิกเฉย การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การใช้อำนาจวินิจฉัย การใช้เสียงข้างมาก หลักประชาธิปไตย และการเผชิญหน้าเป็นการปรึกษาหารือกัน สำหรับ วิจิตร วรตบงกูร (2531 : 68-70) เชื่อว่าพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต จึงใช้วิธีการทำตัวให้เหมือนฟองน้ำอดทนไม่ได้ตอบ วิธีการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง และวิธีการที่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกมากขึ้นมากกว่า ความสำคัญในประเด็นความขัดแย้งเป็นการลดความเครียด และความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ (2536 : 416) กล่าวว่าแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง จะต้องรู้จักความต้องการของคนซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย

ความต้องการทางสังคม และความต้องการเห็นตนเองสำคัญ ได้แก่ ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องชมเชย ต้องการประสบความสำเร็จ ต้องการอิสรเสรีภาพ และสัจจิต และแอนจิโล (Stewart and Angelo. 1982 : 285 – 298) กล่าวถึงลักษณะของพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง คือ การใช้ความอ่อนโยน การดำเนินคดีขึ้น การใช้ความเย็น การเบี่ยงเบนความสนใจ และการปรับเข้าหากัน

จะเห็นว่าการบริหารความขัดแย้งนั้น เทคนิคหลายวิธีการในการนำมาใช้ควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม เพราะความขัดแย้งนั้นเกิดมาจากสาเหตุที่ต่างกันและสถานการณ์ของความขัดแย้งก็ต่างกัน จึงควรที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากและต่ำจนเกินไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ อันเป็นเป้าหมายที่สำคัญ

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของคำว่า “ทักษะ”

ทักษะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยการขวนขวายหาความรู้ และมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมทั้งนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผล ทักษะจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญ สำหรับคุณสมบัติพิเศษ (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 4) กล่าวว่าทักษะนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้ ทวีศักดิ์ ญาณประทีป (2532 : 251) “ทักษะ” ตามพจนานุกรมไทย แปลว่า ความชำนาญ ความสันถัด ความชัดเจน เมื่อนำมาใช้ในวงการต่าง ๆ คำว่า “ทักษะ” จะมีความหมายแตกต่างกันออกไป ดังที่ ประเสริฐ ดันสกุล (2538 : 56) มีความเห็นว่า ทักษะ หมายถึง ความชัดเจนและความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งมนุษย์สามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะการอาชีพ การกีฬา การทำงานร่วมกับผู้อื่น การอ่าน การสอบ การจัดการ เป็นต้น เหล่านี้เป็นทักษะภายนอกที่แสดงออกให้เห็นชัดเจนได้โดยตรงจากการกระทำหรือการปฏิบัติ ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 5) ได้อธิบายว่า ทักษะเป็นความสามารถที่แสดงออกทางรูปธรรมให้ผู้อื่นเห็นได้ โดยผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมที่มีความชำนาญ คล่องแคล่ว และมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดได้น้อยกว่าผู้ที่ไม่มีทักษะ นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาต่างประเทศ ซึ่งได้แก่ แคทซ์ (Katz 1974 : 91) ได้ให้ความหมายของทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจออกมาเป็นรูปของการกระทำ ส่วน อริซซี่ (Alessi. 1980 : 192) ยังกล่าวว่า ทักษะ คือ การกระทำที่เกิดจากการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน จอห์นสัน (Johnson.

1986 : 62) ได้ให้ความหมาย คำว่า “ทักษะ” คือ องค์ประกอบของการปฏิบัติงานที่นำความรู้และค่านิยมมาผสมผสานกัน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นการกระทำ และ บาร์เทต (Bartlett. 1987 : 310) กล่าวถึงคำว่า “ทักษะ” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสะสมประสบการณ์ เป็นการสะสมกลวิธีหรือเคล็ดลับต่าง ๆ และเป็นสิ่งที่เป็นแนวทางในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

ตามความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทักษะ เป็นการกระทำที่เกิดมาจากการเรียนรู้และฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญ

ประเภททักษะ

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 11) ได้แบ่งประเภททักษะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ทักษะที่เป็นความรู้ ความเข้าใจ หมายถึง ความรู้ใด ๆ ก็ตาม ที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา
2. ทักษะที่เป็นปฏิกริยาโต้ตอบหรือเป็นสัมพันธ์ภาพ หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่สามารถกระทำได้อย่างเหมาะสมและได้รับผลสะท้อนกลับทั้งในด้านการสื่อสาร การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะ

เกทซ์ (Katz. 1974 : 91-94) ได้ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งทักษะนั้นเป็นความสามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ทักษะทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งความหมายของทักษะแต่ละด้านมีดังนี้

ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญ ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมี

ผลกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงาน ที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ

คุนซ์ และเวลริช (Koontz and Welhrich. 1990 : 6 – 7) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะในการ จัดการและลำดับขั้นขององค์การ ควรมีทักษะ 4 ด้าน ทักษะ 3 ด้านแรกเป็นทักษะตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) ซึ่งได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิค พิเศษ เช่น ช่างกลทำงานด้วยเครื่องมือต่างๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถที่จะสอนการใช้ เครื่องมือ นักบัญชีควรนำเทคนิคพิเศษมาใช้ในการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคล การร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความรู้สึกมั่นใจ และมีอิสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น

3. ทักษะทางด้านการคิด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการมองเห็น ภาพรวม ขององค์ประกอบที่สำคัญในสถานการณ์ต่างๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ

4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design Skill) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาใน แนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารต้องมีความ สามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไข ปัญหาในการทำงาน ทักษะด้านนี้ เป็นการวางแผนอย่างชาญฉลาด มีการคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะ เกิดขึ้น และวางแผนแก้ปัญหาไว้ในเบื้องต้น เพื่อการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ ผู้บริหารที่ มีทักษะด้านการออกแบบ จะสามารถใช้การออกแบบเพื่อแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งให้ยุติปัญหาได้

จะเห็นได้ว่า ทักษะนั้นเป็นได้ทั้งความรู้ความสามารถและการกระทำ ผู้บริหารเป็นผู้ นำ จึงควรจะต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การประสานงาน เพื่อให้เกิด ความร่วมมือภายในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้บริหารมีทักษะด้านต่าง ๆ และ ใช้ทักษะตามความสามารถที่มีอยู่ จะทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธาจากผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ ทั่วไปเป็นอย่างดี

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 159) กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ทักษะในการบริหารความขัดแย้งจะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรมและการใช้อำนาจ ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์ หมายถึง การใคร่ครวญ การแยกเป็นส่วน ๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 159) ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การแยกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นออกเป็น ส่วน ๆ อย่างใคร่ครวญ ความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร วิธีการที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้งก็คือ การวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นหรือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกับของบุคคลต่าง ๆ วิธีการที่จะวิเคราะห์ และประเมินความแตกต่างของความคิดที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากข้อเท็จจริง เป้าหมาย วิธีการและค่านิยมที่แตกต่างกัน การหาสาเหตุของการทำให้เกิดความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากข้อมูลและการรับรู้ของข้อมูล หรือ บทบาทที่แตกต่างกันต้องมีการประเมินขั้นตอนของการแสดงความขัดแย้งซึ่งได้แก่ การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง การมีการพูดคุยถึงประเด็นขัดแย้งในกลุ่มย่อย ๆ โดยการพูดคุยถึงประเด็นขัดแย้งมีการโต้เถียงหรือพิพาทกันอย่างเปิดเผย และเรียกร้องให้มีการตัดสินใจในเรื่องนี้ โดยแต่ละบุคคลก็แสดงตนเข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 159 ; อ้างอิงมาจาก Lane and others. 1968 : 130)

สำหรับในเรื่องของบทบาทนี้ เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท เป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ความตึงเครียด ความอ่อนล้าทางอารมณ์ และความไม่สมหวังในผลสำเร็จ ความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของคน ขาดความเข้าใจอย่างแจ่มชัดในเรื่องของข่าวสารที่ถูกต้องสำหรับการปฏิบัติในหน้าที่ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2533 : 184 : 185) ดังนั้นการวิเคราะห์บทบาทจะช่วยให้มองเห็นความแตกต่างของความคาดหวังและการรับรู้ได้ชัดเจน และเป็นหนทางนำไปสู่การปรับปรุงกลุ่ม ให้ทำหน้าที่ได้ดีและมีความยึดเหนี่ยวภายในกลุ่ม เกิดความเข้าใจในบทบาทของกันและกัน ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์บทบาทมีขั้นตอนคือ ให้สมาชิกเขียนบทบาทของตนเองแล้ว ให้สมาชิกคนอื่นช่วยเพิ่มเติมจนเป็นที่พอใจให้สมาชิกแต่ละคนเขียนความคาดหวังของคนที่มีต่อสมาชิกคนอื่น แล้วให้คนอื่นช่วยเพิ่มเติมจนได้รายการที่สมบูรณ์ นำบทบาทที่ตนเองเขียน และบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มคาดหวังมาเปรียบเทียบกัน แล้วแก้ไขจนได้ข้อมูลที่เป็น

บทบาทของสมาชิกแต่ละคน (สันศักดิ์ สินธุพันธุ์ประทุม. 2540 : 603 – 604) การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารควรนำมาปฏิบัติในองค์การเพราะจะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การเจรจา

การบริหารความขัดแย้งจำเป็นจะต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการเจรจา คือ การสื่อสารความหมายโดยการพูด (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 160) ซึ่งเป็นการสื่อสารความเข้าใจ (Communication) เป็นทักษะที่มีความสำคัญเป็นวิธีการทำความเข้าใจระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อันก่อให้เกิดผลสำเร็จตามมา การสื่อสารความเข้าใจระหว่างบุคคล จะมีลักษณะแบบอย่างแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ คนที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) มักจะเป็นบุคคลพูดน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย ซึ่งจะแสดงตนพูดมากกว่า ลักษณะที่แตกต่างกันนี้จะส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสารความเข้าใจของแต่ละคน (ทวิบูลย์ หอมเย็น. 2539 : 116)

โพลสกี (ทวิบูลย์ หอมเย็น. 2539 : 117–118 ; อ้างอิงมาจาก Polsky. 1971) ได้เสนอรูปแบบการสื่อสารความเข้าใจของบุคคลไว้ 5 แบบ คือ การสื่อสารความเข้าใจแบบปกปิด เป็นการสื่อสารความเข้าใจของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว การสื่อสารความเข้าใจแบบเปิดเผย การสื่อสารความเข้าใจแบบปกป้อง เป็นการสื่อสารโดยใช้การหลีกเลี่ยงกล่าวถึงตนเอง การสื่อสารความเข้าใจแบบใช้อำนาจต่อรอง เป็นการสื่อสารโดยใช้การหลีกเลี่ยงกล่าวถึงตนเอง การสื่อสารความเข้าใจแบบใช้อำนาจต่อรอง และการสื่อสารความเข้าใจแบบยึดมั่นในสถานการณ์ ปัญหาพื้นฐานในการพูดเพื่อการเจรจา ประกอบไปด้วยสิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยินสิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ สิ่งที่เข้าใจผู้ฟังอาจไม่ยอมรับ และผู้พูดมักจะสรุปเองว่า ผู้ฟังได้ยินเข้าใจ และยอมรับ สำหรับหลักสำคัญที่ควรยึดถือในการเจรจา คือ บุคคลควรมีการแยกคนออกจากปัญหา ความสนใจต้องเน้นที่ความสนใจ ยืนยันที่ตำแหน่งทางเลือกพยายามหาทางเลือกหลาย ๆ ทางก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร และเกณฑ์นั้นจะต้องตกลงกันตามกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 161 – 161)

จะเห็นได้ว่าการเจรจานั้นมีความสำคัญ การพูดถูกต้องชัดเจน การพูดจะต้องดูบุคลิกภาพผู้ที่ทำการพูดด้วย อีกทั้งให้คำนึงถึงความยากง่ายของภาษา ความรู้สึก อารมณ์ ประสบการณ์เดิม และความศรัทธา คือทำการประเมินว่าผู้ที่ทำการพูดด้วยนั้น ศรัทธาเรามากน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การพูดเป็นไปในทางประสานประโยชน์ จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

การกระจายความเป็นธรรม

เสรีคัตคี วิชาลาภณ์ (2540 : 161-162) กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดความขัดแย้งขึ้นนั้น เนื่องจากการไม่ให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่าย ความเป็นธรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องพิจารณาจากความพอใจ ซึ่งมีเกณฑ์อยู่ 3 ประการ ที่ใช้วัดความเป็นธรรมในการกระจายทรัพยากร คือ

1. ความต้องการ (needs) สารสำคัญของเกณฑ์นี้ก็คือ คนที่มีความต้องการมาก ควรจะ ได้รับมาก ถ้าคนสองคนทำงานเหมือนกัน คนที่มีความต้องการมากกว่าควรที่จะได้รับค่าตอบแทน มากกว่าคนที่ต้องมีการรับผิดชอบมากย่อมมีความต้องการมากและคิดว่าตนเองควรจะได้รับ ส่วนแบ่งมาก

2. ความเท่าเทียม (equality) สารสำคัญของเกณฑ์นี้ คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับ ส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน

3. ความเสมอภาค (equity) สารสำคัญของเกณฑ์ คือ จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคน ได้รับควรจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แต่ละคนลงทุนไป

เกณฑ์ความเท่าเทียมกันและเกณฑ์ความเสมอภาค สามารถใช้ในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งภายในกลุ่มได้ โดยที่เกณฑ์ความเท่าเทียมกันใช้กับกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกัน และคน ส่วนใหญ่ไม่คิดผิดกัน เกณฑ์ความเสมอภาคเหมาะที่จะใช้กับกลุ่มที่ไม่มีความกลมเกลียวกัน

สรุปได้ว่า การกระจายความเป็นธรรมนั้น ควรให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่าย ไม่ควรลำเอียง ไปข้างใดข้างหนึ่ง ควรคำนึงถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะช่วย ลดความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

การใช้อำนาจ

อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือสั่งให้ผู้อื่นกระทำความ ต้องการของคน (เสรีคัตคี วิชาลาภณ์. 2540 : 162) ส่วนอิทธิพลนั้นมีผลต่อการใช้อำนาจและช่วย อธิบายความหมายของอำนาจในเชิงปฏิบัติจริง อิทธิพลเป็นอำนาจเหนือจิตใจ ความรู้สึกและ ทัศนคติของบุคคลอื่นด้วยการสั่งสมอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ มาเป็นเวลานานจึงมีความถาวรมากกว่า อำนาจ อิทธิพลเป็นอำนาจจริงและได้รับการยอมรับ เชื้อถือศรัทธาจากผู้ใดอิทธิพลให้ปฏิบัติ หรือ คล้อยตามด้วยการตัดสินใจของตนเอง (สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. 2536 : 30) นอกจากนี้ได้มีการรวบรวมแหล่ง ของอำนาจมาจากหน้าที่ปฏิบัติ การคบหาสมาคมกับบุคคล บุคลิกลักษณะเด่นที่เป็นที่ชื่นชอบ เคารพยำเกรงต่อผู้พบเห็น มนุษยสัมพันธ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม คนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจ คิมักจะเป็นผู้มีอิทธิพล การควบคุมทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งควบคุมทรัพยากรมากย่อมมี อำนาจเหนือกว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งควบคุมทรัพยากรน้อยกว่า ประเพณีนิยมเป็นการยอมรับให้ บุคคลมีสิทธิเหนือบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน และความยุติธรรม บุคคลที่มีความยึดมั่นในคุณธรรม

ถือว่าเป็นผู้มีบารมี (อรุณ รักธรรม. 2523 : 65 – 70) ซึ่งอำนาจต่าง ๆ นั้น สามารถแบ่งได้ตามหลักการใช้อำนาจได้ 2 ประเภท คือ อำนาจการแข่งขันเป็นการใช้อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่โดยการตัดสินใจด้วยตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่ แม้ว่าจะถูกต่อต้านหรือไม่ก็ตาม อีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ อำนาจร่วมมือเป็นการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ได้มาจากการรวมพลัง และทรัพยากรที่มีอยู่มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมโดยถือว่าทุกคนมีอำนาจเสมอกัน (Nancy Roberts. 1986 : 443-458) สำหรับเครื่องมือในการที่จะแสวงหาอำนาจมี 6 วิธีการ คือ การใช้กำลังบังคับ การให้รางวัลใจ ความชำนาญหรือประสบการณ์ บารมีที่เกิดจากความร่ำรวยมรดกของตระกูลเป็นผู้นำชุมชน หรือเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน มีความเป็นผู้นำมาแต่กำเนิดการได้รับอำนาจตามกฎหมายและอำนาจที่เกิดจากการเข้าถึงบุคคลที่มีอำนาจ ผู้เข้าถึงสารสนเทศและเข้าถึงทรัพยากร (คณีย์ เทียนพุด. 2536 : 187-189)

ในการบริหารความขัดแย้ง มีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจความแตกต่างระหว่างอำนาจมีขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับหรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่ง เมื่อความแตกต่างระหว่างอำนาจไม่มี การใช้อำนาจก็ไม่ได้ผล หรือถ้าได้ผลก็จะนำไปสู่ความขุ่นเคืองและการไม่ร่วมมือ ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในลักษณะอำนาจมักจะแก้ปัญหาแบบแพะ – ชะนะ และมักจะได้รับความร่วมมือเป็นส่วนน้อยในการทำงาน พวกที่ให้ความร่วมมือก็มักจะมุ่งหวังประโยชน์ ส่วนคนเป็นประการสำคัญผู้บริหารมักจะแสดงอาการใช้อำนาจใน 2 สถานการณ์ คือ เมื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ ๆ และเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่แน่นอน การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา อำนาจหมดไปเมื่อพ้นวาระตำแหน่ง แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่ติดตัวตลอดไป (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 162 – 163)

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทักษะต่าง ๆ จนเกิดความชำนาญ และสามารถเลือกใช้ทักษะได้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แล้วความขัดแย้งที่เป็นไปในทางลบก็จะลดน้อยลง ซึ่งส่งผลดีในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหารจะได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความพอใจสุขสบายใจ ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะดีขึ้นด้วยเช่นกัน

การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

วิธีการที่จะบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จ ก็คือการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งซึ่งได้แก่ การฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น การมีความยืดหยุ่น และการเป็นแหล่งวิชาการ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 163 ; อ้างอิงมาจาก Trusty . 1987 : 14) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การฟัง

การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟังเพื่อการบริหารความขัดแย้งอาจทำได้โดยต้องมีความอดทนในการฟัง ฟังด้วยความสนใจและสังเกตอารมณ์ที่แสดงออกเวลาที่พูด รู้จักใช้คำถามคำถามที่ต้องการให้ผู้ตอบให้ข้อมูลเพิ่มเติมขอมติกว่าคำถามที่เขาตัดสินใจ แสดงจุดยืนที่ชัดเจนความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาให้เป็นของเรา เพื่อให้เขาเข้าใจตรงกันในสิ่งที่กำลังพูดคุยอยู่นั้น เราอาจจะเข้าใจผิดในสิ่งที่เขาพูด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 163 – 164) การขาดการฟังของนักบริหารย่อมสร้างความเครียด และความไม่ไว้วางใจ ในหมู่ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อถึงวาระที่ผู้บริหารพูด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะตอบแทนเช่นเดียวด้วยการไม่ฟัง ในทางตรงกันถ้าผู้บริหารที่เป็นนักฟังที่ดีจะสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์และความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างพลังอำนาจในการฟังดังต่อไปนี้ คือ การไม่ขัดจังหวะและทำลายขบวนการของการคิดของผู้พูด ไม่แสดงท่าทีต้องการพูดแทรก การฟังให้หาประเด็นความคิดของผู้พูด อย่าสรุปข้อความใดที่มีได้กล่าว จงรับรู้จุดบอดทางอารมณ์ของตัวเอง ระวังความโกรธ และควรมีการจดโน้ตสั้น ๆ เพื่อเตือนความจำ ใช้วิธีการป้อนกลับหรือตรวจสอบความเข้าใจ และตั้งใจฟังพร้อมทั้งแสดงสีหน้าที่เหมาะสม มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อการฟังและควรมีการตั้งคำถามประเภทปลายเปิด และค้นหาความรู้สึก การฟังผู้ฟังจะต้องมีแรงใจที่จะฟัง (ฮันเชเกอร์ และแอนโทนี. 2534 : 246)

การฟังที่ดี สิ่งที่สำคัญ ผู้ฟังต้องมีการยาทในการฟัง โดยตั้งใจฟัง เพื่อจับประเด็นของการพูด มองหน้าผู้พูดเพื่อความรู้สึก ท่าทาง อารมณ์ และหากยังไม่เข้าใจต้องรู้จักใช้คำถามเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้ฟังที่ดีจะได้ประโยชน์จากการฟัง ทำให้เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ ได้รับความเกรงใจและเกิดความศรัทธาจากผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไป

การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้อย่างเฉพาะเจาะจง ในเวลาที่เหมาะสม และด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบเป็นผลให้ผู้รับข้อมูลต้องตัดสินใจที่จะแก้ไขพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งการรับข้อมูลย้อนกลับในทางลบนั้นหากผู้รับไม่ยอมรับข้อมูลก็จะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับเสื่อมทรามลง ลักษณะของข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์ควรมีลักษณะในเชิงบรรยายมากกว่าเชิงประเมิน มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่ามีลักษณะทั่วไป จะต้องมีความเป็นความต้องการทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูล ควรมุ่งที่พฤติกรรมที่ผู้รับสามารถแก้ไขได้ ถ้าข้อมูลย้อนกลับมุ่งตำหนิในสิ่งที่ผู้รับไม่สามารถควบคุมได้ ผู้รับก็จะเกิดความคับข้องใจ ควรให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม และข้อมูลย้อนกลับจะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของสื่อความหมาย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 164) ดังนั้น จะเห็นว่า

ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสำคัญการหาข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการ โดยการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีแสดงท่าทีให้เห็นว่ายอมรับข้อ ได้แย้งกรณีมีการอธิบายประเด็นปัญหาต่างๆ การโต้แย้งควรเป็นไปในทางสร้างสรรค์ และมีการแสดงว่ามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การสื่อความเข้าใจควรหาจังหวะเวลาที่เหมาะสมมี การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ โดยการถามซ้ำ ๆ เพื่อความถูกต้อง มีความบริสุทธิ์ใจ จริงใจ ในการรับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ (ทวิบูลย์ หอมเย็น. 2539 : 118 – 119 ; อ้างอิงมาจาก Hellgel. 1989)

ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง

ความสามารถนี้จะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งให้ทะลุปรุโปร่ง และสามารถมองเห็นความขัดแย้งเป็นตัวเป็นตนขึ้นมา เช่น การมองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของกลุ่ม สิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งที่สามารถประนีประนอมกันได้ เป็นต้น การเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร แม้ว่าจะเป็นการยากที่จะทำนายผลของความขัดแย้งในทุกด้าน แต่การใช้ปัญญาและทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ก็อาจทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 165)

ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น

การเผชิญหน้าไม่ได้หมายถึงการก้าวร้าว ใช้อำนาจกลางแค้น หรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหา และทราบสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง การเผชิญหน้าตั้งอยู่บนคติที่ว่าการทำงานประเด็นขัดแย้งให้กระจ่างเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหความขัดแย้ง ความสามารถที่จำเป็นจะต้องใช้การเผชิญหน้าก็คือ การควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการทำงานประเด็นปัญหาให้กระจ่างสามารถสรุปประเด็นและทำให้คำถามทั้งหลายกระจ่างขึ้น ในการเผชิญบุคคลมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้านั้นจำเป็นจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการพบกัน และระยะเวลาที่จะพบกัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องช่วยให้แต่ละฝ่ายกระจ่างในข้อสงสัย หรือเข้าใจผิดต่ออีกฝ่ายหนึ่ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 165)

การมีความยืดหยุ่น

การมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ประเด็นขัดแย้ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหามากกว่าที่จะต้องการ แพ้ – ชนะ ความยืดหยุ่นยังสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะแตกต่างกันในวิธีการหรือ

เป้าหมาย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 165 - 166) กฎและระเบียบในการบริหารนั้นเป็นการมุ่งป้องกันการทำผิด กฎระเบียบมีส่วนทำให้งานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร สกัดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นตัวถ่วงความก้าวหน้าขององค์การ เพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้นต้องการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต้องเสี่ยงต่อการผิดระเบียบการถูกสอบสวน ลงโทษ ผู้บริหารมีส่วนแก้ไขสถานการณ์ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้มีการริเริ่ม ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการกระตือรือร้น กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ ที่จะนำความก้าวหน้ามาสู่หน่วยงานการจะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ยึดหยุ่นในการปฏิบัติต่อกฎ กติกา การปฏิบัติงานในกรอบที่มีอยู่จะต้องกล้าที่จะริเริ่ม และรับผิดชอบให้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่ล้าสมัยที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (อาทิตย์ อุไรรัตน์. 2536 : 16)

การเป็นแหล่งวิชาการ

เนื่องจากไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหามีใช้เพื่อการมุ่งการแพ้-ชนะ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่า แต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อโต้แย้งมิได้หมายความว่าเราเห็นด้วยกับเขา แต่หมายความว่าเราพยายามเข้าใจความขัดแย้ง จากจุดยืนหรือจากความเห็นด้วยกับเขา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการ จึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 166) การจัดการกับความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่จะดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมตลอดจนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ เมื่อจัดการกับความขัดแย้งแล้วสิ่งที่หลงเหลืออยู่ คือ พฤติกรรมที่เป็นปรปักษ์ หรือท่าทีโกรธเคือง (วิจิตร วรรตบางกูร. 2531 : 70) ผู้บริหารจะต้องตอบสนองพฤติกรรมที่เกิดขึ้น หลังจากจัดการกับความขัดแย้งแล้ว โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในการทำงานเชิงระบบ และมีแรงจูงใจ จะต้องมีการจัดทีมงานที่ดีต้องมีเป้าหมายที่เด่นชัด ในการประสานงานที่ดี มีการเสริมแรงซึ่งกันและกันและร่วมกันหาวิธีการที่เหมาะสม (ธนศ ขำเกิด. 2540 : 54) ความขัดแย้งเป็นภาวะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการจัดการกับความขัดแย้งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความรู้สูงเพื่อที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะหากความขัดแย้งมีน้อยหรือไม่มีเลยอาจทำให้การปฏิบัติงานขององค์การค่อยประสิทธิภาพหรือเกิดความล้มเหลวได้ ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม (Robbins. 1974 : 29 – 34) โดยการศึกษาและฝึกฝนการใช้ทักษะการบริหาร ในการรับมือกับความขัดแย้ง เพราะทักษะนี้จะเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จในทางการบริหารงานที่สำคัญ (Graver. 1978 : 114)

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารในด้านการมีทักษะและการใช้ทักษะ

ทักษะเป็นการกระทำที่เกิดจากความรู้และการฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญ การที่จะทำให้ผู้บริหารมีทักษะและใช้ทักษะได้นั้น ทำได้โดยการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่เหมาะสม (โกวิทย์ กังสนันท์. 2537 : 6) สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 12) กล่าวว่าผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทักษะต่าง ๆ ให้ เกิดขึ้นเพื่อช่วยในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังให้แนวคิดไว้ว่า ข้อสำคัญที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันได้ดีก็คือ เขาจะต้องมีทักษะความสามารถกับความตั้งใจ ความจริงใจในการทำงาน จึงจะเป็นผลต่อความก้าวหน้า และความสำเร็จของงาน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 170-178) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะมีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและใช้ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องฝึกฝน อาจกระทำโดยผ่านสถานการณ์จำลองศึกษาวิธีที่คนอื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือวิเคราะห์ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของตนเอง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารควรพิจารณาในมิติต่าง ๆ อย่างน้อย 2 มิติ คือ มิติแรก พิจารณาถึงประเภทของความขัดแย้ง หรือระดับของความขัดแย้ง มิติที่สอง พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง จากนั้นให้พิจารณาถึงสาเหตุของความขัดแย้ง อาการที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้งในการฝึกจะช่วยให้มีทักษะและใช้ทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดียิ่งขึ้น

ในการที่จะทำให้ผู้บริหารมีทักษะและใช้ทักษะในการเผชิญและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักคนและรู้จักความต้องการของคน โดยจะต้องรู้ถึงความแตกต่างของคนในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการทางสังคม และความต้องการที่จะเห็นตนเองมีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างและจูงใจให้คนทำงานด้วยความพอใจและคำนึงถึงความสำคัญของความต้องการต่อไปนี้คือ ความต้องการที่จะมีความแตกต่างจากคนอื่น การมีอิสระในการกระทำและการแสดงออก การมีประสบการณ์ในความสำเร็จและเกียรติยศ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ความต้องการที่จะได้รับความสนใจ การยอมรับในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม และความต้องการที่จะมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า อำนาจเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งและเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง จึงควรที่จะรู้จักความสมดุลย์ของอำนาจ ควรใช้อำนาจให้น้อยและใช้ปัญญาให้มาก ๆ ในการจัดการกับความขัดแย้ง สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองในการรู้จักพูด รู้จักฟัง การวิเคราะห์ความสามารถในการสื่อความหมาย ต้องทำความเข้าใจและความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ และทำการวิเคราะห์ศักยภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 144) ได้กล่าวถึงการที่จะทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารความขัดแย้งว่า ปัจจุบันนี้ผู้บริหารส่วนมากเรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็เป็นวิธีการหนึ่งในการเรียนรู้ เพราะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ แต่ถ้าหากว่าผู้บริหารได้ประสบการณ์ที่ปวกฉ่ำจากความขัดแย้ง หรือผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะจัดการกับความขัดแย้ง โดยปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดเพิ่มมากขึ้นทุกวัน ๆ จนถึงขั้นรุนแรง หรือผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนจะต้องชนะเพราะมีอำนาจอยู่ในมือ ประสบการณ์เช่นนี้อาจจะไม่ช่วยให้มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ดีได้

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 112) กล่าวว่า ทักษะเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ถ่ายทอดได้ และที่สำคัญคือ สามารถพัฒนาได้ การทำให้ผู้บริหารมีทักษะนั้น ทำได้โดยการทำให้มีการเรียนรู้เรื่องทักษะ การถ่ายทอดทักษะ และการพัฒนาทักษะสามารถสร้างเป็นโปรแกรมเพื่อจัดการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นโปรแกรมที่มุ่งให้ความรู้และทัศนคติเสียเป็นส่วนใหญ่ แต่จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดเป็นทักษะกลับเป็นผลพลอยได้ ฉะนั้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ จึงมีการถ่ายทอดกันโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในรูปการสัมมนา เสวนา การนิเทศงาน หรือการประชุมข้อเสียของการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้เกิดทักษะคือ มักใช้เวลานานในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

ทักษะเกิดขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลอื่นเสมอไป สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่เป็นประจำ (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 26 – 27) ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถรับผิดชอบและปฏิบัติงานในหน้าที่พื้นฐาน ตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การได้อย่างสมบูรณ์ ทักษะการปฏิบัติงานในขั้นพื้นฐานก็จะเกิดขึ้นได้ ทักษะในงานมิใช่จะขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีระยะเวลาการทำงานมานานก็ตาม เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความตั้งใจ ขาดการสังเกตหรือขาดการประเมินในสิ่งที่ตนทำลงไป ทักษะก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นระยะเวลาการปฏิบัติงาน จึงมิใช่ตัวแปรตามเสมอไปที่จะมีผลต่อการมีทักษะมากหรือน้อย (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 113) ทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงไม่ได้เกิดจากการมีสมัญญานักที่มีต่อความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น แต่เกิดจากการฝึกฝนพัฒนาในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (ณรงค์ เข้มประสงค์. 2541 : 18 – 19)

การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล การเลือกวิธีการในการพัฒนานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะนักบริหารส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูง กว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำวันและเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาจะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติ

งานของนักบริหารด้วย ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 41 – 45) ได้จำแนกการพัฒนานักบริหารไว้ค่อนข้างชัดเจนและแยกออกเป็น 3 ประการคือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการโดยรัฐ และเอกชนการศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐมีทั้งหลักประกันว่าเมื่อสำเร็จตามหลักสูตรแล้ว จะต้องเข้ารับราชการในงานใดและไม่มีหลักประกันหรือข้อรับรอง ส่วนการศึกษาที่ดำเนินการโดยเอกชนจัดไม่มีหลักประกันและต้องการให้รับราชการ

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับการปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่

2.1 การปฐมนิเทศ ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานรับรู้หลักการทำงานที่ถูกต้องชัดเจน

2.2 การลงมือทำงาน สอนงานโดยลงมือปฏิบัติจริง โดยจัดอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริง ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเอง ต้องให้เขาประชุม สัมมนา ส่งไปศึกษาดูงานและร่วมเป็นกรรมการ

2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีต่าง ๆ

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ศิลปะการเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน

2.5 การพัฒนานักบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเองโดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่นๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่ทำอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่น ๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่

เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อและดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ประชุม รอดประเสริฐ (2532 ข : 59 – 60) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาบุคลากรควร เน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกภาพซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ หมายถึง ทักษะและความเข้าใจในหน้าที่การงาน ซึ่งทุกคนมีพื้นฐานอยู่แล้ว แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์การและเทคนิคปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นความรู้ใหม่ที่คนในองค์การจะต้องได้รับการเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ด้วยความมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2. ทักษะ หมายถึง ความรู้ตึกนึ่กคคคของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์การ ความเคยชินทำให้คนเฉื่อยชา จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเตือนให้สำนึกในหน้าที่การงาน การพัฒนาทักษะเป็นสิ่งที่ไม่ได้ล่อนช้ายาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การไม่เช่นนั้น อาจจะเกิดปัญหาขัดแย้งภายในอันเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

3. บุคลิกภาพ หมายถึง ท่าทาง และลักษณะของบุคคลในหน่วยงานซึ่งจะเป็นที่นำเชื่อถือศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น แต่งกายดี วาจาดี มีศีลธรรม คุณธรรม เป็นต้น

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 41) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ เนื้อหาสาระของการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะค่านั่น ๆ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหาร เนื้อหาสาระเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพราะเป็นสิ่งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานสร้างเสริมความเจริญงอกงามให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้ง และการใช้เนื้อหาสาระในการพัฒนาผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัด และมีแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือได้ด้วย คือควรจะได้มาจากผลการศึกษาวิจัย

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหาร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสามารถจะจัดได้หลายวิธีหลายลักษณะแตกต่างกันไปตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง โดยที่การจัดกิจกรรมทุกอย่างจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการจัดพัฒนาแบบเป็นทางการกับแบบไม่เป็นทางการ และแต่ละประเภทดังกล่าวอาจจะจัดขึ้นภายในองค์การ จัดขึ้นภายนอกองค์การ และจัดทั้ง

สองแบบผสมกันก็ได้ ซึ่งรายละเอียดในการพัฒนาผู้บริหารแต่ละชนิด หรือแต่ละลักษณะนั้น แมกกินสัน (Megginson. 1972 : 345 – 348) ได้จำแนกไว้ดังต่อไปนี้ คือ การพัฒนาผู้บริหาร ขึ้นภายในองค์กร อาจใช้วิธีการฝึกสอนงานการพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน การให้ หมายงานการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและ วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม การพัฒนาผู้บริหารขึ้นภายนอกองค์กร อาจใช้วิธีการขอความร่วมมือ กับมหาวิทยาลัยจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาท สมมติ การฉายภาพยนตร์ และการใช้โสตทัศนอุปกรณ์ประกอบ การจัดสถานการณ์สมมุติทาง การบริหารหรือการการเล่นเกมนการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้เทคนิคการ แก้ปัญหาประจำวัน การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้บทเรียนสำเร็จรูป และการใช้วิธีการกลุ่ม สัมพันธ์

โกวิท กังสนันท์ (2537 : 6 – 9) ได้ให้หลักการในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ควร ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือ การพัฒนาที่มีเป้าหมายให้บุคคล มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมในการทำงาน
2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือการพัฒนาโดยมีเป้าหมายให้ความรู้ เฉพาะทางเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพและวิชาชีพ
3. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือการพัฒนาที่เน้นภาพรวมของ องค์กรและจะไม่ได้ผลคุ้มค่า หากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะและใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งนั้น กระทำโดยต้องทำการพัฒนาตัวผู้บริหาร โดยใช้กระบวนการหลายวิธี เช่น การศึกษาอบรม การนิเทศ การฝึกฝนจากสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับการ ฝึกฝน การตั้งใจจริงในการทำงาน ประกอบกับการฝึกสังเกต และการประเมินผลในสิ่งที่กระทำ ลงไป สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนให้ผู้บริหารมีและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งได้ดีขึ้น

ลักษณะการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกอง สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. 2543 : 1-18) ได้รับมอบหมายจากรัฐให้รับผิดชอบ จัดการศึกษาใน 3 ระดับ คือ

ระดับก่อนประถมศึกษา เพื่อให้นักเรียนในวัยนี้ได้รับการพัฒนาทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับ ประถมศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ระดับประถมศึกษา เพื่อให้นักเรียนในวัยการศึกษาภาคบังคับทุกคนได้เรียนจนจบหลักสูตร มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อให้นักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาต่อ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอีก 3 ปี เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะ อาชีพที่เพียงพอต่อการออกไปประกอบอาชีพให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลง หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ปีการศึกษา 2543 (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2542) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนอง บัวลำภู มีปริมาณนักเรียน บุคลากร และหน่วยงานในความรับผิดชอบดังนี้คือ มีจำนวนห้องเรียน 3,528 ห้องเรียน มีนักเรียน 73,463 คน ส่วนจำนวนบุคลากร แยกตามประเภท ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนบุคลากร จำแนกตามประเภท

ประเภทบุคลากร	จำนวนบุคลากร
1. ข้าราชการครู	
1.1 สายบริหาร (รวมผู้ช่วยผู้บริหาร)	439
1.2 สายปฏิบัติการสอน	3,717
1.3 ศึกษาพิเศษ	37
2. ข้าราชการพลเรือน	118
3. ลูกจ้างประจำ	257
รวม	4,568

ตาราง 2 จำนวนหน่วยงานในสังกัด

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ขนาด	จำนวน	รวม
สปอ./ก.	ใหญ่มาก	2	6 สปอ.
	ใหญ่	2	
	กลาง	1	
	เล็ก	1	
	เล็กมาก	-	
กลุ่มโรงเรียน	ใหญ่	7	44 กลุ่ม
	กลาง	29	
	เล็ก	8	
โรงเรียน	แบบที่ 1 (นร.120 คนลงมา)	104	319 โรงเรียน 7 สาขา
	แบบที่ 2 (นร.121-300 คน)	142	
	แบบที่ 3 (นร.301-600 คน)	68	
	แบบที่ 4 (นร.601-900 คน)	9	
	แบบที่ 5 (นร.901-1200 คน)	2	
	แบบที่ 6 (นร.1201-1500 คน)	0	
	แบบที่ 7 (นร.1501 คนขึ้นไป)	1	

การบริหารและสนับสนุนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู

ประสิทธิภาพการบริหารและสนับสนุนของหน่วยงานในสังกัดบางส่วนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการณรงค์ให้ประชาชน ครอบครัว ชุมชน องค์กรของรัฐและเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น โดยการระดมทรัพยากรและสรรพกำลังทั้งมวลในสังคม เพื่อจัดการศึกษาให้กว้างขวางแล้วก็ตาม แต่ยังมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและขั้นตอนต่าง ๆ ของทางราชการที่ไม่เอื้อต่อการบริหาร การตัดสินใจให้เป็นไปโดยฉับไว (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู, 2543 : 20)

สำหรับสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารและการสนับสนุนหน่วยงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจ น่าจะมาจากสาเหตุต่อไปนี้คือ

1. นักเรียนในสังกัดส่วนใหญ่อยู่ในชนบทผู้ปกครองมีฐานะยากจน โอกาสที่จะช่วยเหลือสนับสนุนบุตรหลานมีน้อย นักเรียนจึงขาดความพร้อมหลาย ๆ ด้าน
2. โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดความพร้อมในด้านบริการพื้นฐาน เช่น ยังไม่มีประปาหรือประปาหมู่บ้าน ต้องใช้น้ำบ่อ น้ำบาดาล หรือสระน้ำ เกือบครึ่งหนึ่งของโรงเรียนทั้งหมดอยู่ในพื้นที่แห้งแล้ง มีเส้นทางคมนาคมไม่สะดวกตลอดปี
3. โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดสื่ออุปกรณ์ประเภทเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ซึ่งเพิ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างจริงจังในปีการศึกษา 2540 เพียง 198 โรงเรียนเท่านั้น
4. กระบวนการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล ยังมีโรงเรียนส่วนหนึ่งที่ครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน การวัดและประเมินผลยังใช้รูปแบบเดิม คือ วัดความรู้และแข่งขันเพื่อคัดเลือกคนเก่ง ไม่ได้แข่งขันกับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการเรียนการสอนที่ยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง และให้เด็กฝึกปฏิบัติจริง
5. การบริหารงานยังเป็นแบบระบบรวมศูนย์และสั่งการจากส่วนกลาง โรงเรียนจึงได้รับการพัฒนาให้คิดและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงน้อย รวมทั้งข้อจำกัดในการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ตระหนักว่างานบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการ โดยได้ดำเนินการจัดระบบข้อมูลบุคลากรให้มีความสมบูรณ์ เพื่อตรวจทั้งปริมาณคุณภาพและเป็นปัจจุบัน กำหนดมาตรฐานคุณภาพบุคลากรในแต่ละตำแหน่งเพื่อบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับภารกิจ บางตำแหน่งอาจต้องจ้างเป็นอัตราจ้าง ชั่วคราวหรือให้ภาคเอกชนมาดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังครู โรงเรียนในสังกัดให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนด ใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของครูมาประกอบการบริหารบุคคลมากขึ้น พัฒนางานกลุ่มโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งเพื่อช่วยบริหารงานธุรการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ให้ครูได้ปฏิบัติภารกิจกับนักเรียนอย่างแท้จริง ให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรช่วยสอนในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน ระดมทรัพยากรภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาช่วยโรงเรียนมากยิ่งขึ้น จัดงบประมาณเป็นก้อนให้โรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนเพื่อจ่ายเป็นค่าตอบแทนวิทยากรและค่าพาหนะสำหรับครูเดินทางไปสอนต่างโรงเรียน ขยายแนวคิดการจัดโรงเรียนเป็นสหวิทยาเขต เพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากร ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารบุคคลให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ปรับรูปแบบการบริหาร โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องแล้วขยายผลไปสู่สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อไป

การพัฒนากุศลกร สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ได้จัดระบบข้อมูล เกี่ยวกับการพัฒนากุศลกรให้สมบูรณ์ชัดเจนเป็นปัจจุบัน ใช้วิธีการหลากหลายในการพัฒนากุศลกร ทุกระดับ จัดงบประมาณเป็นก้อนสู่ระดับล่าง เพื่อให้พัฒนากุศลกรตามความต้องการในแต่ละ พื้นที่ตามความเหมาะสม จัดหลักสูตรเพื่อพัฒนากุศลกรทุกระดับ ทุกตำแหน่งสู่มืออาชีพ มีการ ประเมินกุศลกรหลังการพัฒนา

การกระจายอำนาจ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณการเงินและพัสดุ บุคคล และวิชาการไปสู่ระดับปฏิบัติ โดยพิจารณาเรื่องที่สมควรกระจายอำนาจให้เหมาะสม การกระจาย อำนาจเกี่ยวกับการเงินและพัสดุถึงโรงเรียน หากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กอาจรวมมาดำเนินการเพียง จุดเดียว เพื่อลดงานธุรการลง จัดทำโครงการนำร่องเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ เพื่อรองรับพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อขยายผลในโอกาสต่อไป ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการมอบอำนาจให้มีความเหมาะสม เพื่อความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง

งานวิจัยในประเทศ

✓ ประชุม โพธิกุล (2529 : 147 – 148) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเคยใช้ ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้งมากกว่าไม่เคยใช้ โดยใช้ยุทธวิธีการแก้ไขความขัดแย้งเรียงลำดับ จากมากไปน้อย คือ การแก้ปัญหาพร้อมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยนโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน ตามลำดับ

✓ เจริญ โกลี้อำนวย (2530 : 113) ได้วิจัยเรื่อง วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษาเลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือ ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันจะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

✓ ทวิศักดิ์ บุญบุษาย (2532 : 108 – 110) ได้วิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้ง ได้ศึกษาระบบการบริหาร ซึ่งใช้โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีการใช้ระบบการบริหาร 4 แบบ คือ ระบบที่ 1 แบบอัตโนมัติ ระบบที่ 2 ระบบกฤษฎาธิปไตย ระบบที่ 3 ระบบให้คำปรึกษา ระบบที่ 4 ระบบการให้มีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ระบบบริหารซึ่งใช้โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละโรงเรียน ได้มีการใช้ระบบการบริหารทั้ง 4 ระบบสลับกัน เมื่อดูจากค่าเฉลี่ยต่าง ๆ ของระบบบริหาร ผู้บริหารใช้ระบบการให้คำปรึกษาเป็นจำนวนมาก รองลงมาได้แก่ ระบบกฤษฎาธิปไตย สำหรับระบบอัตโนมัติ และระบบการให้มีส่วนร่วม ผู้บริหารได้นำมาใช้ในการบริหารเป็นจำนวนน้อย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่ใช้โดยผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมความขัดแย้ง

✓ สุริยา ธนวรรณ (2535 : 84 – 91) ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของครูสายผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนไม่ว่าจะมีระดับมากน้อยเพียงใด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดการ และมีความเชื่อว่าความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย แต่ถ้าให้ครูเลือก ก็ขออยู่โรงเรียนที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีก็ให้น้อยที่สุด เพราะอย่างไรก็สบายใจกว่า อีกทั้งเชื่อว่าการแข่งขันกับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คู่กัน สำหรับเรื่องการติดต่อสื่อสารพบว่า ครูมีความเห็นด้วยว่า ความยากของความหมายของภาษาการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ด้อยประสิทธิภาพ การรับรู้ข้อมูลมากเกินไปทำให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารทางเดียว อาจทำให้ครูเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารต้องการผิดพลาด หรือทำให้เข้าใจไม่ชัดเจน ส่วนในเรื่องของโครงสร้างองค์การ ครูมีความเห็นด้วยว่าโครงสร้างขององค์การ คือ ระดับความเชี่ยวชาญ มาตรฐานการทำงาน แบบของการบังคับบัญชา ระบบการตอบแทนและการพึ่งพากัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง อีกทั้งแบบของการบังคับบัญชาของผู้บริหารที่ใช้แบบบริหารที่เข้มงวด ยึดถือระเบียบ ควบคุมการทำงานของครูอย่างใกล้ชิดก่อให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษารูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของครูเพื่อสร้างความพึงพอใจ

✓ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 47 – 49) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนแต่พฤติกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางลบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบการประนีประนอม และแบบ

การร่วมมือ แต่พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นิยมใช้รองลงมาคือ แบบหลีกเลี่ยง ซึ่งทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลต่ำ

✓ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 47 – 49) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามรายชื่อ พบว่า สาเหตุที่พบมากที่สุดได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาได้แก่ สาเหตุการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรและระบบสื่อสารที่ล่าช้า ขอบกพรองสำหรับสาเหตุอันดับที่สาม ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์การซึ่งได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหารตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้กลับพบมากในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของโฮวาท และลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับตามลำดับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

✓ กำจิต หนูคง (2537 : 73) ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง วิธีการจัดการความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลวิจัยสรุปได้ว่า ในการจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษานิเทศก์อำเภอไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม จะใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้ในระดับสูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหาใช้ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ

✓ นิเทศน์ บัวดุม (2537 : 77) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงสูงสุด รองลงมาคือ แบบประนีประนอม แบบปรองดองแบบร่วมมือและแบบการแข่งขันตามลำดับ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ก่อนดำรงตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนต่างกัน มีวิธีจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

✓ ศิริก ทรัพย์ประเสริฐ (2538 : 136) ทำการวิจัยเรื่อง วิธีการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม สูงสุด รองลงมาเป็นวิธีการยอมตาม ส่วนวิธีการแข่งขัน วิธีการสร้างความร่วมมือร่วมใจและวิธีการ หลีกเลี่ยง ผู้บริหารเลือกใช้น้อยกว่าสองวิธีแรก แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกมติดการเอาใจผู้อื่น ในการบริหารความขัดแย้งแทนมติดการเอาใจตนเอง และยินดีเผชิญปัญหาความขัดแย้งด้วยความ นิมนวลอะลุ่มอ่วย

✓ ชฎารัตน์ บุญอุดหนุน (2538 : 74 – 82) ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งของ หัวหน้าระดับแผนกการศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่าความไม่ ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายในการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ และพบมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการสื่อสารล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง การขาดแคลนทรัพยากร ลักษณะนิสัย อารมณ์ วิธีการทำงาน สำหรับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า หัวหน้ากลุ่มงาน ใช้วิธีการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือแก้ปัญหา แบบหลีกเลี่ยง ยอมให้ และการเอาชนะ ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้างาน ระดับ แผนก ยังใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่มีประสิทธิภาพนัก

✓ เสนห์ โสมนัส (2538 : 103 – 105) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสาเหตุความขัดแย้ง ในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพ ขององค์การ และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งเรียงตามลำดับ อีกทั้ง พบว่า วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียนต่างกัน ไม่ทำให้ ทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกัน วิธีการจัดการกับ ความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ดำเนินการคือ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า และวิธีไกล่เกลี่ย ใ้หมาก ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในวิธีบังคับใช้น้อย

✓ อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 98 – 100) ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกวิธีแก้ไข ความขัดแย้งเรียงตามลำดับคือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง แบบร่วมมือ แบบยอมให้ และแบบการเอาชนะ สำหรับด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และ ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ผู้บริหารใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ยกเว้นที่เขตที่ตั้ง โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเขตที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีวิธีแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน คือ

ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ ในเขตพื้นที่ชั้นใน ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบร่วมมือสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ในเขตพื้นที่ชั้นนอก

งานวิจัยต่างประเทศ

ไบเออร์ (Byers. 1987 : 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์การ โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอม จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์การ ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์การ

แอนเดรีย (Andrees. 1997 : 4989-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ การสื่อสารในองค์การกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ในไอร์แลนด์ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่และครูมีมโนทัศน์เกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารแตกต่างกัน แบบเท่าเทียมเปรียบเทียบกับแบบผู้บังคับบัญชา และแบบเผด็จการเปรียบเทียบกับแบบเน้นอนในกลุ่มอาจารย์ใหญ่เองก็พบการสื่อสาร 4 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนไม่ว่าระดับไหน มักมีมโนทัศน์บรรยากาศสื่อสารที่คล้ายกัน จำนวนครู และขนาดของโรงเรียนเป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญของแบบการสื่อสารที่มุ่งแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้า การศึกษาครั้งนี้บ่งบอกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ใช้วิธีมุ่งแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา ทำให้บรรยากาศแบบเปิด และแบบไว้วางใจ

คาร์เพนเทอร์ (Carpenter. 1997 : 4989-A) ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ เปรียบเทียบกับผู้ฝึกสอนฟุตบอลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่มักใช้แบบชนะ-ชนะ ในการจัดการกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์มากกว่า ซึ่งผู้ฝึกสอนฟุตบอลใช้แบบการจัดการกับความขัดแย้งกระจายกันในแบบชนะ-ชนะ แบบประนีประนอม และแบบชนะ-แพ้

โรเบิร์ต (Roberts. 1997 : 51) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับครู โดยใช้แบบสอบถาม ชีวสังคมสำรวจความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน และแบบสำรวจความขัดแย้งในองค์การของราฮิม ผลวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า ความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปร เชื้อชาติ ประสบการณ์ในวงการศึกษาระดับการศึกษา

จากรายละเอียดในเนื้อหาการนำเสนอในเรื่องทักษะการบริหารความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้ง ตลอดจนผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้ามานั้น ข้อค้นพบในวิธีการการบริหารความขัดแย้ง ที่ศึกษาพบเหมือนกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนต่างกัน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมเหมือนกัน (เจริญ โคกสีอำนวย. 2530 : 113 ; ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. 2538 : 136 ; เสน่ห์ โสมนัส. 2538 : 105) ส่วน อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538 : 100) ศึกษาพบความแตกต่างกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ต่างกันคือ เขตพื้นที่ชั้นในและเขตพื้นที่ชั้นนอก มีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน สำหรับการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญ ๆ นำมาเป็นกรอบแนวความคิดที่จะช่วยกำหนดเนื้อหาและทำการอภิปรายผลต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ในบทนี้ได้เสนอตามประเด็นดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

✓ 1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ประจำปีการศึกษา 2543 มีจำนวนผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 326 คน

✓ 2. กลุ่มตัวอย่าง ได้จากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ประจำปีการศึกษา 2543 จำนวน 326 คน โดยได้มาจากการสุ่มแบบง่าย โดยเลือกแบบอาศัยตารางเลขสุ่ม (Random Number) ใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 177 คน (ดังตาราง 3)

ตาราง 3 จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มทดลอง

สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มทดลอง
อำเภอเมือง	78	47	12
อำเภอนากลาง	45	27	9
อำเภอศรีบุญเรือง	82	47	12
อำเภอสวรรคภูหา	38	21	5
อำเภอโนนสัง	59	24	9
อำเภอนาวัง	24	11	3
รวม	326	177	50

เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดซึ่งเป็นแบบสอบถาม 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามวัดการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง

ชุดที่ 1 แบบสอบถามวัดการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือชุดที่ 1

แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเมินทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ ดร.ฟรานซิส ทรัสต์ตี (Francis M. Trusty) ศาสตราจารย์วิชาการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย เทนเนสซี ที่เมืองน็อกซ์วิลล์ ได้สร้างแบบสอบถามประเมินทักษะในการบริหารความขัดแย้งขึ้น แปลและเรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 166-169 ; อ้างอิงมาจาก Trusty. 1987 : 119-122) แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ เป็นแบบประเมิน ค่าชนิด 14 ช่วงคะแนน โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาพัฒนาปรับปรุงภาษาและรูปแบบวิธีการตอบให้เหมาะสม โดยได้กระทำดังต่อไปนี้คือ

1. ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารความขัดแย้งเพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ศึกษามาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยศึกษาทักษะ 4 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ

2. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ศึกษามากำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อใช้เป็นกรอบในการร่างแบบสอบถาม อีกทั้งได้นำข้อคำถามแบบประเมินทักษะการบริหารความขัดแย้งที่ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ แปล โดยนำข้อที่มีเนื้อหาตรงกับทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ มาเป็นข้อคำถาม และผู้วิจัยได้ร่างคำถามให้ตรงกับเนื้อหาเพิ่มเติม ได้ข้อคำถามในแบบสอบถามประเมินทักษะการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด 35 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ช่วงคะแนน

3. การตรวจสอบคำถามชุดที่ 1 การวัดการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง กระทำดังนี้คือ

3.1 นำร่างแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อปรับปรุงข้อความให้ตรงวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่ใช้ในแบบสอบถาม จำนวน 35 ข้อ

3.2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงชัดเจน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระ สุภากิจ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นายระลึก ธานี ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู นายประสงค์ พรโสภณ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู นายพิทักษ์ พรหมหลง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโนนสัง นายบุญธรรม บรรเทาพิชัย ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอนากลาง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจและได้แนะนำให้ปรับปรุงสำนวนข้อคำถามบางข้อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3.3 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท โดยทำการปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ได้เสนอแนะไว้ ได้ข้อคำถามในแบบสอบถามจำนวน 30 ข้อ

4. นำแบบสอบถามไปทดลองหาคุณภาพกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 50 โรงเรียน จำนวน 50 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดย วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) เป็นสูตรของ ครอนบาค (วิญญาณ วิชาลาภรณ์. 2531 : 136 ; อ้างอิงมาจาก Cronbach. 1970 : 161) ในช่วงเดือนธันวาคม 2543 ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้คือ

4.1 ด้านการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

4.2 ด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

5. นำแบบสอบถามที่ทดลองและคัดเลือกแล้วจำนวน 30 ข้อ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 177 คน

การตรวจให้คะแนน

ชุดที่ 1 แบบสอบถามวัดการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

แบบสอบถามวัดทักษะการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมีข้อคำถาม 30 ข้อ วัดระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ทำการตรวจให้คะแนนและแบ่งกลุ่มผู้บริหรดังนี้คือ

1. แบ่งกลุ่มผู้บริหรด้านการมีทักษะมากและการมีทักษะน้อย โดยทำการรวมคะแนนในช่องการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและหาค่าคะแนนเฉลี่ย ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 119.21 ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ย จัดอยู่ในกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ซึ่งมีจำนวนผู้บริหรอยู่ในกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากจำนวน 101 คน ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ย จัดอยู่ในกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย ซึ่งมีจำนวนผู้บริหรอยู่ในกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยจำนวน 69 คน

2. แบ่งผู้บริหรกลุ่มเดิมในด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย โดยทำการรวมคะแนนในช่องการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งและหาค่าคะแนนเฉลี่ยได้ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 118.90 ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ย จัดอยู่ในกลุ่มใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ซึ่งมีจำนวนผู้บริหรอยู่ในกลุ่มใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมากจำนวน 93 คน ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ย จัดอยู่ในกลุ่มใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย ซึ่งมีจำนวนผู้บริหรอยู่ในกลุ่มใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จำนวน 77 คน

3. ทำการจัดกลุ่มผู้บริหรเป็น 4 กลุ่ม คือ

3.1 กลุ่มผู้บริหรที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จำนวน 79 คน

3.2 กลุ่มผู้บริหรที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จำนวน 22 คน

3.3 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จำนวน 14 คน

3.4 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จำนวน 45 คน (ภาคผนวก ค)

4. ผู้วิจัยจัดระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง 4 ทักษะ คือ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดระดับการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538 : 77) โดยแปลค่าความหมายของคะแนนดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง การมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง การมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง การมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง การมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง การมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และทำการวิจัยต่อไป

ชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง

แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวคิดของโรมัส-คิลแมนน์ และเรียบเรียงโดยศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 107-114 ; อ้างอิงมาจาก Thoms-Killmann. 1987 : 1-4) ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมานำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และนำแบบสอบถามไปทดลองหาคุณภาพกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองกลุ่มเดิม จำนวน 50 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) เป็นสูตรของ ครอนบาค (Cronbach) โดยทำการทดลองหาค่าความเชื่อมั่นในเดือนธันวาคม 2543 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

(ภาคผนวก ข) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ทดลองและหาคุณภาพแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 177 คน

การตรวจให้คะแนน

ชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง

แบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง มีข้อคำถาม 30 ข้อ โดยแต่ละข้อจะมีข้อเลือกตอบข้อ ก. กับ ข. นำแบบทดสอบมาตรวจตามแบบฟอร์มและเกณฑ์ที่ โรมัส และคิลแมนน์ เสนอ (ภาคผนวก ง) และจัดทำดังนี้คือ

1. ผู้ตอบท่านใดมีคะแนนในวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบใดมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบมีการแสดงพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งมีผู้ตอบในวิธีการเอาชนะ จำนวน 5 คน ในวิธีการร่วมมือในการแก้ปัญหา จำนวน 26 คน ในวิธีการประนีประนอม จำนวน 43 คน ในวิธีการหลีกเลี่ยง จำนวน 25 คน ในวิธีการยอมให้ จำนวน 24 คน จะเหลือกลุ่มตัวอย่างที่เลือก 1 วิธี จำนวน 123 คน และมีผู้ตอบได้คะแนนสูงเท่ากันมากกว่า 1 วิธี จำนวน 47 คน

2. นำคะแนนผลการตอบสรุปในพฤติกรรมแต่ละแบบไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่ โรมัส และคิลแมนน์ เสนอไว้ (ภาคผนวก ง) เพื่อดูคะแนนของพฤติกรรมนั้นอยู่ในกลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบวัดการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ชุดที่ 2 แบบวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง การเก็บข้อมูลใช้วิธีการเก็บข้อมูลทั้ง 2 ชุดพร้อมกัน โดยผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความร่วมมือในการทำการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู และผู้วิจัยได้ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่าง และได้ขอความร่วมมือไปยังหัวหน้าการศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในจังหวัดหนองบัวลำภูในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์และประสานไปยังหัวหน้าการศึกษาอำเภอต่าง ๆ ซึ่งในหนังสือได้แนบบัญชีรายชื่อโรงเรียนที่ได้ทำการสุ่มแบบง่ายโดยอาศัยตารางเลขสุ่ม เพื่อให้หัวหน้าการศึกษาอำเภอ นำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบ ในวัน

ประชุม ผู้บริหารประจำเดือนธันวาคม 2543 เมื่อผู้บริหารตอบเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามไว้ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อผู้วิจัยไปรับคืน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 177 ฉบับ ได้รับกลับคืนจำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.87 คัดเลือกแบบสอบถามสมบูรณ์ได้ 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.14

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. การจัดกระทำกับข้อมูล

1.1 นำแบบสอบถามชุดที่ 1 มาตรวจรวมคะแนน หาค่าเฉลี่ย และจัดกลุ่มผู้บริหาร และหาระดับการมี การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

1.2 นำแบบสอบถามชุดที่ 2 มาตรวจให้คะแนนตามแบบฟอร์มและตามเกณฑ์ที่โรมัส และคิลแมนน์ เสนอไว้ เพื่อจัดวิธีการบริหารความขัดแย้งและระดับพฤติกรรม

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัย

2.1 หาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าร้อยละ การมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง และจัดกลุ่มผู้บริหาร 4 กลุ่ม

2.2 หาค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามวัดระดับการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมทุกด้าน รายด้าน ทักษะคือ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ และประเมินระดับคะแนน โดยใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538 : 77)

2.3 หาค่าความถี่ ร้อยละ และจัดลำดับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2.4 หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามาจัดกลุ่มคะแนนตามระดับพฤติกรรม คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ โดยใช้เกณฑ์ของ โรมัส และคิลแมนน์

2.5 นำคะแนนการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาหาความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้สถิติไค-สแควร์

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณด้วยมือ

1. คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา เป็นสูตรของ ครอนบาค
2. คำนวณทดสอบสมมติฐานกรณีกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป คำนวณโดยใช้สูตรไค-สแควร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ตามความมุ่งหมายข้อ 1 หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์ตามความมุ่งหมายข้อ 2 หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
3. การวิเคราะห์ตามความมุ่งหมายข้อ 3 ใช้สถิติไค-สแควร์ เพื่อทดสอบสมมติฐานตามตัวแปรที่กำหนด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การแปลความหมายมีความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อต่อไปนี้คือ

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน จำนวนผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง
df	แทน จำนวนค่าที่เป็นอิสระของคะแนนที่เปลี่ยนแปลงไป (Degree of Freedom)
p	แทน ความน่าจะเป็น (Probability)
χ^2	แทน ค่าไค-สแควร์
O_{ij}	แทน ความถี่ที่เกิดขึ้นจริง
E_{ij}	แทน ความถี่ที่คาดหวัง
c	แทน จำนวนคอลัมน์ หรือ ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน จำนวนแถว หรือ จำนวนกลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น⁴ 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 1

ตอนที่ 3 วิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้ง ตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 2

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

✓ ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิ		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	5.30
- ปริญญาตรี	141	82.90
- สูงกว่าปริญญาตรี	20	11.80
รวม	170	100.00
2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
- ต่ำกว่า 5 ปี	25	14.70
- 5 - 10 ปี	25	14.70
- มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	120	70.60
รวม	170	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 141 คน คิดเป็น ร้อยละ 82.90 และเป็นผู้บริหารโรงเรียน ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60

✓ **ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง**

ในตอนนี้เป็นการจัดกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์คะแนนค่าเฉลี่ยจากคะแนนการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งดังตาราง 5 - 7

2.1 หาค่าจำนวนและร้อยละจากคะแนนเฉลี่ยระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ดังปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน แยกตามการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	จำนวน	ร้อยละ
มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก	101	59.40
มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย	69	40.60
รวม	170	100.00
ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก	93	54.70
ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย	77	45.30
รวม	170	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 170 คน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 45.30 (ภาคผนวก ค)

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน 4 กลุ่ม

กลุ่มผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก	79	46.50
กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย	22	12.90
กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก	14	8.20
กลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย	55	32.40
รวม	170	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 170 คน เป็นกลุ่มที่มีทักษะมากและใช้ทักษะมาก มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 กลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40 กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.90 และกลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20

2.2 ในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ระดับการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ทักษะ การบริหารความขัดแย้ง	การมีทักษะ (N = 170)			การใช้ทักษะ (N = 170)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ มีทักษะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ ใช้ทักษะ
การวิเคราะห์สถานการณ์	3.96	3.75	มาก	3.93	4.77	มาก
การเจรจา	3.95	4.26	มาก	3.91	5.28	มาก
การกระจายความเป็นธรรม	4.02	4.32	มาก	3.97	4.88	มาก
การใช้อำนาจ	3.95	4.30	มาก	3.89	4.75	มาก
รวม	3.97	3.71	มาก	3.95	4.49	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.95 - 4.02$)

สำหรับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.89 - 3.97$)

✓ ตอนที่ 3 วิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้ง

ในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ดังตาราง 8 - 9

3.1 หาค่าความถี่ ร้อยละ และจัดลำดับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ดังปรากฏในตาราง 8

ตาราง 8 จำนวน ร้อยละ และการจัดลำดับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
การเอาชนะ	5	4.10	5
ร่วมมือแก้ปัญหา	26	21.10	2
การประนีประนอม	43	35.00	1
การหลีกเลี่ยง	25	20.30	3
การยอมให้	24	19.50	4
รวม	123	100.00	

จากตาราง 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 คน เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้ง 1 วิธี จำนวน 123 คน ดังนี้คือ

อันดับ 1 วิธีการประนีประนอม จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00

อันดับ 2 วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10

อันดับ 3 วิธีการหลีกเลี่ยง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30

อันดับ 4 วิธีการยอมให้ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50

อันดับ 5 วิธีการเอาชนะ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10

(รายละเอียดในภาคผนวก จ)

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งคะแนน
สูงสุดเท่ากันมากกว่า 1 วิธี

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 2 วิธี		
ร่วมมือ ประนีประนอม	6	12.77
ร่วมมือ หลีกเลียง	4	8.51
ร่วมมือ ขอมให้	2	4.26
ประนีประนอม ขอมให้	8	17.02
ประนีประนอม หลีกเลียง	9	19.15
เอาชนะ ประนีประนอม	3	6.38
เอาชนะ หลีกเลียง	1	2.13
หลีกเลียง ขอมให้	4	8.51
รวม	37	78.00
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 3 วิธี		
ประนีประนอม หลีกเลียง ขอมให้	3	6.38
เอาชนะ หลีกเลียง ขอมให้	1	2.13
ร่วมมือ หลีกเลียง ขอมให้	1	2.13
รวม	5	11.00
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 5 วิธี		
เอาชนะ ร่วมมือ ประนีประนอม หลีกเลียง ขอมให้	5	10.64
รวม	5	11.00
รวมทั้งสิ้น	47	100.00

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 คน
เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง มากกว่า 1 วิธี จำนวน 47 คน โดยเลือกใช้วิธีการบริหารความ
ขัดแย้ง 2 วิธี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 78.00 เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง 3 วิธี จำนวน
5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 และเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี คิดเป็นร้อยละ 11.00

3.2 หาค่าความถี่ ร้อยละ และจัดกลุ่มระดับพฤติกรรมวิธีการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 10

ตาราง 10 จำนวน ความถี่ และร้อยละของระดับพฤติกรรมวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียน

วิธีการบริหาร ความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม (N=170)					
	สูง		กลาง		ต่ำ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การเอาชนะ	4	2.40	49	28.80	117	68.80
การร่วมมือแก้ปัญหา	9	5.30	121	71.20	40	23.50
การประนีประนอม	47	27.60	117	68.80	6	3.50
การหลีกเลี่ยง	49	28.80	103	60.60	18	10.60
การยอมให้	88	51.80	79	46.50	3	1.80

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมในวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 68.80 ระดับปานกลาง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 และระดับสูง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมในวิธีร่วมมือแก้ปัญหายุ่งในระดับปานกลาง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 71.20 ระดับต่ำ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 และระดับสูง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมในวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 68.80 ระดับสูง จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60 และระดับต่ำ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมในวิธีหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 60.60 ระดับสูง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 และระดับต่ำ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมในวิธียอมให้อยู่ในระดับสูง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 51.80 ระดับปานกลาง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 และระดับต่ำ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

✓ **ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู**

ตาราง 11 เปรียบเทียบกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน 4 กลุ่ม กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	กลุ่มผู้บริหาร	มีมาก/ใช้มาก	มีมาก/ใช้น้อย	มีน้อย/ใช้มาก	มีน้อย/ใช้น้อย	รวม	χ^2
		$O_{ij}(E_{ij})$	$O_{ij}(E_{ij})$	$O_{ij}(E_{ij})$	$O_{ij}(E_{ij})$		
การเอาชนะ		0(2.40)	1(0.49)	0(0.37)	4(1.75)	5	19.04
การร่วมมือแก้ปัญหา		10(12.47)	2(2.54)	1(1.90)	13(9.09)	26	
การประนีประนอม		28(20.63)	4(4.20)	4(3.15)	7(15.03)	43	
การหลีกเลี่ยง		11(11.29)	1(2.44)	2(1.83)	11(8.73)	25	
การยอมให้		10(11.51)	4(2.34)	2(1.76)	8(8.39)	24	
รวม		59	12	9	43	123	

$$df = 12 \quad p = .087$$

จากตาราง 11 พบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก และกลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมให้ สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ในภาคผนวก จ)

สรุป ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปให้เห็นภาพรวมของการวิจัยเรื่อง ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
6. อภิปรายผล
7. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พร้อมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 177 คน จากแบบสอบถามที่ส่งไปให้กลุ่มตัวอย่าง 177 คน ได้รับคืน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.87 เป็นแบบทดสอบที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์ 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.14 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาได้ดังนี้ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 9 คน วุฒิปริญญาตรีจำนวน 141 คน และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 20 คน จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งได้ดังนี้ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 25 คน

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5-10 ปี จำนวน 25 คน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน จำแนกตามกลุ่มผู้บริหารตามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งได้ดังนี้ กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จำนวน 79 คน กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จำนวน 22 คน กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก จำนวน 14 คน และกลุ่มที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย จำนวน 45 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. เครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามวัดการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยมีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ 8 ข้อ ทักษะการเจรจา 8 ข้อ ทักษะการกระจายความเป็นธรรม 7 ข้อ และทักษะการใช้อำนาจ 7 ข้อ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ

4. การสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เป็นแบบสอบถามซึ่งทำการพัฒนาปรับปรุงมาจากแบบสอบถามประเมินทักษะในการบริหารความขัดแย้งของ ดร.ฟรานซิส ทรัสต์ี แพลและเรียบเรียงมาโดยศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ผู้วิจัยได้ นำมาพัฒนาปรับปรุงภาษาและรูปแบบวิธีการตอบให้เหมาะสมดังนี้คือ

เครื่องมือที่นำมาพัฒนา ปรับปรุงนั้น ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว นำเสนอประธานและกรรมการควบคุมปริญญาพันธ์ เพื่อขอคำปรึกษาแนะนำ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามเนื้อหา นำไปตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ได้ข้อคำถาม 30 ข้อ จากนั้นจึงได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยใช้สูตรของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นด้านการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งเท่ากับ .95 ด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 และนำไปเก็บข้อมูล

แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้แปลและเรียบเรียงมาจากเครื่องมือของโรมัส และคิลแมนน์ ใช้วัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี มีข้อคำถาม 30 ข้อ โดยนำแบบสอบถามดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาพันธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ใช้สูตรของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

1. หาค่าร้อยละของแบบสอบถามด้านสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน
2. นำแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดทักษะการบริหารความขัดแย้ง มาตรวจคะแนนหาค่าเฉลี่ยเพื่อจัดแยกกลุ่มผู้บริหารได้ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก และกลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย จากนั้นนำคะแนนด้านการมีทักษะมาหาค่าเฉลี่ย ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 119.21 ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนด้านการมีทักษะตั้งแต่ 120 คะแนนขึ้นไป จัดอยู่ในกลุ่มมีทักษะมาก ถ้าคะแนนตั้งแต่ 119 คะแนนลงมา จัดอยู่ในกลุ่มมีทักษะน้อย ส่วนคะแนนด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งนำมาหาค่าเฉลี่ย ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 118.90 ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนด้าน

การใช้ทักษะตั้งแต่ 119 คะแนนขึ้นไป จัดอยู่ในกลุ่มใช้ทักษะมาก แต่ถ้าคะแนนตั้งแต่ 118 คะแนนลงมา จัดอยู่ในกลุ่มใช้ทักษะน้อย จากนั้นจัดกลุ่มผู้บริหาร 4 กลุ่ม หาค่าความถี่ร้อยละของทักษะการบริหารความขัดแย้ง

3. นำแบบสอบถามชุดที่ 2 มาตรวจตามฟอร์มและเกณฑ์ที่โรมัส-คิลแมนน์ เสนอไว้ เพื่อจัดวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนได้ 5 วิธี คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ แก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ นำคะแนนไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์วัดระดับพฤติกรรมสูง กลาง ต่ำ จากนั้นหาค่าความถี่ร้อยละ

4. ทดสอบความสอดคล้องของตัวแปรด้วยค่าไค-สแควร์ทดสอบความสอดคล้องระหว่างกลุ่มผู้บริหาร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก และกลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้

5. ทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณด้วยมืออีกครั้งหนึ่ง

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ปรากฏว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

2. ผลการศึกษาการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมากเช่นเดียวกัน โดยมีและใช้ทักษะทุกด้านอยู่ในระดับมาก

การศึกษาผู้บริหาร 4 กลุ่ม ซึ่งแบ่งตามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารส่วนมากอยู่ในกลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก จำนวน 79 คน กลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อยจำนวน 55 คน กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อยจำนวน 22 คน และกลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมากจำนวน 14 คน

3. ผลการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภูส่วนมากใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง วิธีการประนีประนอมจำนวน 43 คน วิธีการร่วมมือแก้ปัญหาจำนวน 26 คน วิธีการหลีกเลี่ยงจำนวน 25 คน วิธีการยอมให้จำนวน 24 คน และวิธีการเอาชนะจำนวน 5 คน เรียงตามลำดับ และวิเคราะห์การจัดระดับพฤติกรรมวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในวิธีการยอมให้อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมในวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ส่วนอีก 3 วิธีนั้น มีพฤติกรรมในระดับปานกลาง

4. ผลการเปรียบเทียบกลุ่มผู้บริหารกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง พบว่า กลุ่มผู้บริหารกลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยการจัดกลุ่มผู้บริหารเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก และกลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย โดยศึกษาถึงความสอดคล้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ ปรากฏว่ามีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และได้ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนตามหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นเวลา 23 วัน หลักสูตรประกอบด้วยภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สำหรับภาคทฤษฎีเนื้อหาของหลักสูตรประกอบด้วยสี่หมวดวิชา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 1-5) หมวดความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติโดยศึกษาในหมวดบริหารศาสตร์ หมวดพฤติกรรมศาสตร์ และหมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยได้มีเนื้อหาความรู้ในเรื่องของความขัดแย้งซึ่งให้ความรู้เกี่ยวกับความเชื่อ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นการเพิ่มความรู้

ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์ให้กับ ผู้บริหารเพื่อจะได้มีความรู้ความสามารถ เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงาน ประสิทธิภาพของงานก็จะบังเกิดผลดี จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

นอกจากนี้ สาเหตุหนึ่งที่จะเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะซึ่งเกิดจากความรู้และการปฏิบัติงานจนชำนาญ จึงทำให้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ดังนั้นวุฒิทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู(2537 : 23-36) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ จะต้องมีความรู้ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู คุณสมบัติหรือความรู้จึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541 : 84) ทำการศึกษาพบว่า วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

อีกประเด็นหนึ่ง อาจเป็นเพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ทั้งนี้เพราะทักษะที่จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญขึ้นมา มิใช่ลักษณะเฉพาะตัวโดยชาติกำเนิด (Katz. 1974 : 90) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 : 37) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการที่จะเป็นผู้บริหารคนที่เคยผ่านงานปฏิบัติงานมาก่อนย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานมาเลย ประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชาวน์ พูลนวม (2533 : 99) ที่ศึกษาเรื่องความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการความรู้มากกว่า นั่นอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมีความรู้ในการบริหารงานโรงเรียนน้อย จึงทำให้มีความต้องการความรู้ในการบริหารงานโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งมีความต้องการความรู้ทางการบริหารงานน้อย อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ด้านการบริหารงานมากอยู่แล้วนั่นเอง

ในปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในวิธีการต่าง ๆ คือ การประชุม อบรม สัมมนา การลาศึกษาต่อ หรือศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มาพัฒนางาน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารมีทักษะในด้านต่าง ๆ ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541 : 83) ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก และสุรีย์ สุขธินฤมิต (2538 : 58) กล่าวว่า กิจกรรมการตัดสินใจและการจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะความคิดรวบยอดช่วยในการจัดกิจกรรม จึงจะประสบผลสำเร็จ สำหรับ เกศนา พันทาเดช (2543 : 45) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องได้เรียนรู้ทฤษฎีในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะสร้างความชำนาญทางความคิดรวบยอดให้เกิดขึ้น จึงทำให้เห็นว่าทักษะการบริหารความขัดแย้ง และทักษะความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่ส่งผลต่อกัน เมื่อผู้บริหารมีทักษะทางความคิดรวบยอดในระดับมาก การมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีในระดับมากเช่นกัน

ส่วนในด้านการใช้ทักษะนั้น วีระชัย ศรีหรั่ง (2542 : 85) ได้ศึกษาเรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมแล้วมีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีความรู้มากและนำไปใช้มาก ซึ่งตรงกับผลการวิจัยฉบับนี้ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ส่วนใหญ่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมากด้วยเช่นกัน

2. ผลการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีการประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ประเด็นที่จะอภิปรายมีดังนี้

2.1 จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการประนีประนอม เป็นวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้สูงสุด และเป็นวิธีเดียวที่ผู้บริหารเลือกใช้บ่อยครั้ง อาจเป็นเพราะวิธีการประนีประนอมเป็นแบบของการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้มาบางส่วน เป็นวิธีที่พบกันครึ่งทาง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรม

การร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนมิตการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ใช้วิธีการรุนแรง เป็นวิธีที่เป็นกลางและใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมักใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม เพราะเป็นวิธีที่ง่ายและได้ผลระดับหนึ่ง ใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่มีอยู่จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 104) ชฎารัตน์ บุญอุดม (2538 : 82) เสน่ห์ โสมนัส (2538 : 104) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าวิธีอื่น เพราะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี และเหมาะสมกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เป็นการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้ไม่ยาก ซึ่ง ราฮิม (Rahim, 1985 : 83-85) กล่าวว่า วิธีการประนีประนอมเป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายไม่เหมือนกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน และการแก้ปัญหาโดยวิธีนี้เป็นการยุติปัญหาเพียงชั่วคราวเท่านั้น ในระยะยาวความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นอีกได้

สำหรับวิธีการเอาชนะ เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู เลือกใช้น้อยที่สุด เพราะวิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีนี้ จะทำให้เกิดปัญหาที่ขึ้นแล้วขยายตัวขึ้น เป็นการทำให้บรรยากาศตึงเครียด โกรธแค้น หวาดระแวง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งการเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ มุ่งเอาใจตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น วิธีการนี้อาจทำได้และได้ผลในระยะเวลาที่สั้น และฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า แต่ถ้าใช้วิธีนี้น้อย ๆ ในระยะยาว อาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารและความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้ วิธีการเอาชนะเป็นวิธีที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นเพราะวิธีการนี้ก่อให้เกิดการได้การเสียทั้งหมด ฝ่ายหนึ่งถูกบังคับให้จำยอม มีฝ่ายแพ้-ชนะ ซึ่งคนส่วนมากไม่ชอบ เพราะ คนแพ้อาจก่อตัวเป็นศัตรู ผู้บริหารจึงมองเห็นผลเสียที่จะตามมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อินเวอร์นิซี (นิเทศน์ บัวตม, 2537 : 84 ; อ้างอิงมาจาก Invernizzi, 1988 : 203) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะการเอาชนะเป็นการยืนยันรักษาผลประโยชน์ไม่ให้เกิดความร่วมมือ นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 70) ได้เสนอแนะว่า วิธีนี้ควรใช้เมื่อมีเรื่องจำเป็นฉุกเฉิน และเมื่อผู้บริหารมั่นใจว่าตนถูกแน่นอน สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 58) กล่าวว่า เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานและเพื่อประโยชน์ขององค์กร หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น บางครั้งผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการบริหารแบบเอาชนะ เพื่อให้การสั่งการมีผลต่อการบังคับบัญชา และให้สามารถบริหารไปสู่ความสำเร็จได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีผู้บริหารส่วนหนึ่งที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี อาจเป็นเพราะว่าการบริหารความขัดแย้งนั้นไม่จำเป็นต้องใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 106) ได้กล่าวว่า คงจะไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้น ๆ ทุกครั้งไป เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง โดยแท้จริงบางคนอาจแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่าหรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้น โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แบรดลีย์ (คิเรก ทรัพย์ประเสริฐ, 2538 : 109-110 ; อ้างอิงมาจาก Bradley, 1984 : 66-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิง พบว่า ผู้บริหารไม่ได้ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่มักใช้ร่วมกัน สุดแล้วแต่กรณีเป็นใหญ่

2.2 ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมของวิธีการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีพฤติกรรมในวิธีการยอมให้อยู่ในระดับสูง จากผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารโรงเรียนใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ยังไม่มีประสิทธิภาพนัก ซึ่งพฤติกรรมนี้อาจทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานต่ำลงได้ สำหรับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมในการร่วมมือแก้ปัญหาซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเลือกใช้ในระดับปานกลางและระดับต่ำ ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์นั้น ควรใช้พฤติกรรมในการร่วมมือแก้ปัญหาในระดับสูง คือ เป็นพฤติกรรมที่จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาจะต้องให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรและความต้องการของบุคคล การแก้ไขความขัดแย้ง พฤติกรรมความร่วมมือแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะการแก้ไขความขัดแย้งนั้น เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้งร่วมกันคิดโดยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและการตัดสินใจแบบผสมผสาน ซึ่ง ราฮิม (Rahim, 1985 : 83) ได้เสนอวิธีผสมผสานเป็นวิธีการร่วมมือแก้ปัญหาแบบเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อตรวจสอบความคิดและผสมผสานความแตกต่างเพื่อบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ถือเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพกว่าแบบอื่น ๆ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ ฟิลเลย์ (Fillely, 1975 : 23) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ หรือแบบร่วมมือแก้ปัญหา เป็นวิธีที่นำมาใช้มากที่สุด เพราะผลที่ได้จากการแก้ปัญหานั้น คู่ขัดแย้งจะเกิดความพอใจ ทำให้ได้ข้อยุติที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน เนื่องจากความมีเหตุผลและความคิดสร้างสรรค์ของคู่ขัดแย้งที่ร่วมกันคิด

ส่วนพฤติกรรมหลักเลียงที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในระดับปานกลางและสูง ซึ่งพฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าวิธีอื่น ๆ ทั้ง 5 แบบ (ชฎารัตน์ บุญอุดมหนู.

2538 : 85) เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือกันแก้ปัญหา ทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1986 : 114) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงจะเป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและไม่หวังในผลของงาน ไม่สนใจในประสิทธิภาพของงาน ทำงานเพียงเพื่อให้อยู่ในหน่วยงานได้เท่านั้น เสริมสคัล วิชาลาภรณ์ (2542 : 158) กล่าวว่า ผู้บริหารที่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนั้น เป็นผู้บริหารที่ไม่เอาไหน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้น้อยที่สุดหรือควรใช้ในระดับต่ำ ไม่ควรใช้ให้อยู่ในระดับสูงหรือปานกลาง เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดต่อองค์กรอย่างสูงสุด

อย่างไรก็ตาม วิธีการบริหารความขัดแย้งควรใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และผลที่เกิดตามมาจะได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาความขัดแย้งและการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้เหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการใช้อำนาจ การใช้ภาวะผู้นำ และความสามารถในการเผชิญหน้า เป็นต้น ดังนั้นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารควรใช้อยู่ในระดับสูง ควรจะเป็นวิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะไม่ควรอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นวิธีที่ทำให้เกิดความขัดแย้งลงชั่วคราวเท่านั้น ซึ่งปัญหาที่ตามมาอาจเกิดขึ้นใหม่และมีความรุนแรงยิ่งกว่าเดิม

3. ผลการศึกษาความสอดคล้องระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยจำแนกตามกลุ่มผู้บริหาร คือ กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน คือ ทุกกลุ่มส่วนมากมีระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมในระดับปานกลางเหมือนกัน นั่นอาจจะเป็นเพราะว่า ระดับการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารกลุ่มใดจะได้รับการพัฒนามาตลอด โดยเริ่มตั้งแต่ปฏิบัติงานในสายผู้สอน จนกระทั่งเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จะโดยวิธีใดก็ตามผู้บริหารจะได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะปัจจุบันการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะมีการแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้ที่รักความก้าวหน้าจะพยายามศึกษาหาความรู้ อาจโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การเข้าอบรมสัมมนา เข้าค่าย เพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง ตลอดจนทั้งสังคมปัจจุบันเป็นสังคมข่าวสารข้อมูลรวดเร็ว การศึกษาหาความรู้เป็นไปได้ง่ายและสะดวก จึงทำให้ผู้บริหารมีความรู้ในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

นอกจากการหาความรู้โดยการศึกษาแล้วยังสามารถหาความรู้และพัฒนาตนเองได้จากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนและปรับปรุงงานเป็นประจำ ก็จะเกิดมีทักษะขึ้นได้ (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 26-27) ผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันจึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดังที่ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะความขัดแย้งมากเช่นกัน ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ สุทิน ทองสนิทกาญจน์ (2536 : 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเกศนา พันทาเดช (2543 : 88) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความรู้ ความคิด อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน สำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจัดอยู่ในทักษะด้านความคิดรวบยอด จึงมีระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากด้วย

สำหรับงานวิจัยของ ชฎารัตน์ บุญอุดหนุน (2538 : 76) อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538 : 98-100) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าแผนกและผู้บริหารโรงเรียนกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าตัวแปรเหล่านี้ไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างอย่างชัดเจน เนื่องจากว่ายังไม่มีผู้บริหารคนใดใช้พฤติกรรมในการบริหารแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นทุก ๆ ครั้ง การที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการบริหารอย่างใดนั้น คงเป็นเพราะความถนัดที่เคยใช้ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้แสดงพฤติกรรมนั้น ประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญคือ เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 106)

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงาน บริหารโรงเรียน และสำหรับการวิจัยเพิ่มเติมดังนี้คือ

✓ 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีประนีประนอม แต่ก็ยังมีผู้บริหารโรงเรียนอีกเป็นจำนวนมาก ที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมในวิธีการยอมให้อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมในวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทั้งสองวิธีนี้ระดับพฤติกรรมควรจะอยู่ในระดับต่ำ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้คือ

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการร่วมมือแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้

1.2 ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบด้วยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรส่งเสริมพัฒนา และกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ เช่น วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร อาจทำได้โดยการจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยพัฒนาด้านการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งในด้านการมีทักษะด้านการเจรจา และมีทักษะด้านการใช้อำนาจให้มากขึ้น ส่วนด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ทักษะการใช้อำนาจมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาทำได้โดย

1.2.1 การเผยแพร่ความรู้เรื่องของความขัดแย้ง เรื่องของทักษะการเจรจา ทักษะการใช้อำนาจ ในที่ประชุม สัมมนา หรือวารสาร คู่มือต่าง ๆ

1.2.2 อาจมีการหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน การจัดสถานการณ์สมมุติ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ พัฒนาเจตคติ และบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 ควรมีการป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ไม่ให้มีการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเกินไป ซึ่งอาจทำได้ดังนี้คือ

1.3.1 ควรให้มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนที่ไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียน ได้มีความรู้ในเรื่องของความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายมีความสามัคคีกลมเกลียว เป็นการลดความขัดแย้งหรือทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

1.3.2 ควรจัดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้ง เช่น จัดให้มีการทัศนศึกษา จัดเลี้ยงพบปะสังสรรค์ แข่งขันกีฬา และการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง 1 วิธี กับผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี ว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านบุคลากร หรือส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู หรือส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านอื่น ๆ หรือไม่

2.2 ควรทำการศึกษาเรื่องวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามสถานการณ์ที่ต่างกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.

ปริญญานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

อัคราณา.

การประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู, สำนักงาน. แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2543. หนองบัวลำภู :

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู, 2543.

กวี วงศ์พูน. “หัวหน้าที่ดีต้องมีความคิดริเริ่ม,” เพิ่มผลผลิต. 32(2) : 62-63 ; มีนาคม-เมษายน 2536.

กรองแก้ว อยู่สุข. “ความขัดแย้ง,” ใน พฤติกรรมองค์กร. หน้า 185-196. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2537.

กิตติมา ปริดีคิด. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารนิพนธ์, 2529.

เกศนา พันทาเดช. การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตนคร

เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543. อัคราณา.

โกวิท กังสนันท์. “ทิศทางและนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาในส่วนราชการไทย : ข้อเสนอ

แนะเบื้องต้น,” พัฒนาข้าราชการ. 1(2537) : 3-13 ; มกราคม – มีนาคม 2537.

โกสินทร์ รังสยาพันธ์. ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์

กรมการฝึกหัดครู, 2530.

กัจจ กงหนู. การจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5. ปริญญานิพนธ์

กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัคราณา.

ขวัญใจ ชื่นชอบ. “การจัดการกับภาวะความขัดแย้งในห้องสมุด,” ข่าวสารสำนักหอสมุดกลาง

รวมคำแหง. 17 (12) : 75 : 81 ; สิงหาคม – ตุลาคม 2537.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. หลักเกณฑ์การประเมินผลงานและ

ประสบการณ์สอบคัดเลือกผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2532.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. กระทรวงศึกษาธิการ. มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2537.

เจริญ โกลสีอำนวย. วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2530. อัคราณา.

- ชฎารัตน์ บุญอุดมหนุน. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้างาน ระดับแผนกศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ พบ.ม.
 กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538. อัดสำเนา.
- ชนัดดา เหมือนแก้ว. “เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง,” วิชาการพระจอมเกล้า พระนครเหนือ.
 2(1) : 94-99 ; มิถุนายน 2543.
- ชลอ ธรรมศิริ. “มนุษย์สัมพันธ์,” ใน เทคนิคการบริหารการศึกษา 19. กองแผนงาน สำนักงานปลัด
 กระทรวงศึกษาธิการ. 2520.
- เชาว์ พูลนวม. ความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- ณรงค์ เข้มประดิษฐ์. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 6. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.
- คนัย เทียนพุด. มุมมองที่ท้าทายผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.
 ปรินิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538. อัดสำเนา.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.
- ทวีบุรณ หอมเย็น. “ภาวะผู้นำ,” ใน พฤติกรรมองค์การ. หน้า 62-71. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการ
บริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2539.
- ทริยาพรรณ สุขามณี. “ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งและการรับรู้ค่าของงานของ
- พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่,” พยาบาลสาร. 26 (2) : 43 ; เมษายน
- มิถุนายน 2542.
- ทวีศักดิ์ ญาณประทีป. พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
 2532.
- ทวีศักดิ์ บุญบูชาไชย. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียน
มัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. ปรินิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2532. อัดสำเนา.
- ธงชัย สันติวงษ์. “การจัดการการขัดแย้งกันในองค์การ,” ใน พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการ
บริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร. หน้า 283 – 302. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

ธนศ ขำเกิด. “นักบริหารกับการพัฒนาทีมงาน,” สารพัฒนาหลักสูตร, 16 (130) : 51-54 ;

กรกฎาคม – กันยายน 2540.

นทีทิพย์ สมเกียรติกุล. “การบริหารคน : กลยุทธ์จัดการความขัดแย้ง,” ข้าราชการ, 38(1) : 28-35 ;

กรกฎาคม – สิงหาคม 2536.

นพพงษ์ บุญจิตรคุ้ย. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลป์ การพิมพ์, 2525.

นิเทศน์ บัวตม. การศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษา จังหวัดลพบุรี. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อุดมสำเนา.

บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปรินิพนธ์

กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อุดมสำเนา.

เบญจกุล มะกระระรัช. “การบริหารความขัดแย้ง,” ท้องถิ่น, 36 (6) : 2-11 ; มิถุนายน 2539.

ประคอง วรรณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

ประชุม โพธิกุล. การกลั่นกรองความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน.

ปรินิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2529. อุดมสำเนา.

_____. ศิลปะการนำของผู้ยุคใหม่ Smart Mover. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์,

2540.

ประชุม รอดประเสริฐ. “การพัฒนาคน,” ครูปริทัศน์, 14 : 58-62 ; กรกฎาคม 2532 ข.

_____. “ความขัดแย้งปรากฏการณ์ธรรมชาติ,” มิตรครู, 31 (18) : 12 – 16 ; กันยายน 2532 ก.

ประเวศ วะสี. ปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ. กรุงเทพฯ :

มูลนิธิสตรี-สฤณวงศ์, 2541.

ประสงค์ พรโสภณ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จรรยา เสี่ยงเทียนชัย เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2543.

ประเสริฐ ต้นสกุล. “ยุทธศาสตร์ทักษะชีวิตเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพเยาวชน,” ใน รายงาน

การประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวทางการนำยุทธศาสตร์ทักษะชีวิตมาใช้ในการป้องกัน

ยาเสพติด, กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด,

2538. อุดมสำเนา.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรเจริญทัศน์, 2525.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนส, 2526.

_____. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2542.

- พรนพ พุกกะพันธ์. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล, 2542.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทวิชชั่นอาร์คอร์ดอร์บอร์ชั่น, 2532.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลาง. ปรินญานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- วิญญา วิศาลาภรณ์. การวิจัยทางการศึกษา : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531.
- วันทนา กอวัฒนสกุล. “หนทางแก้ข้อขัดแย้ง,” เพิ่มผลผลิต. 37(1) : 31-33 ; กุมภาพันธ์-มีนาคม 2541.
- วิจิตร วรุดบางกูร. “การจัดการกับความขัดแย้ง,” ครูปริทัศน์. 13 : 64-70 ; กรกฎาคม 2531.
- วีรกุล จินดาโชติ. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.
- วีระชัย ศรีหรั่ง. การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมยศ นาวิการ. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2540.
- สมโภชน์ นพคุณ. “กลยุทธ์การบริหารเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร,” ข้าราชการ. 37 : 7-14 ; พฤศจิกายน - ธันวาคม 2535.
- เรื้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- สันศักดิ์ สินธุพันธุ์ประทุม. พฤติกรรมศาสตร์สำหรับผู้บริหาร. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2540.
- สุทิน ทองสนิทกาญจน์. ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2536. อัดสำเนา.

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร))

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรียญานิพนธ์

กศ.ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

สุรางค์รัตน์ วสินารมณ. ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : // 11/1/90

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

สุริยา ธนวรรณ. ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา))

จังหวัดสุพรรณบุรี. ปรียญานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.

อัดสำเนา.

★ สุริย์ สุเมธินถมิต. ประมวลศัพท์ทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2538.

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและสถานการณกับ)

ประสิทธิภาพการบริหารคณะวิชาตามทรรศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู. ปรียญานิพนธ์

กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. ปรียญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.

เสนห์ โสมนัส. การศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร)

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.

ปรียญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

อัดสำเนา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ความขัดแย้ง,” ใน ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.))

หน้า 286-431. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

_____. “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา,” เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ :))

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.

_____. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์))

เลิฟแอนด์ลิฟเพรส, 2540.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

_____. “ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ: ความขัดแย้งในองค์การ,” ใน พฤติกรรมองค์การ. /

หน้า 352-375. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษร, 2526.

อาทิตย์ อุไรรัตน์. “ปรัชญาและหลักการบริหาร,” กรมบัญชีกลาง. 34(1): 9-19 ; มกราคม -

กุมภาพันธ์ 2536.

- อารี เพชรผุด. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2530.
- อุษามาศ รัชแก้ว. การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ใน เขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์, 2527.
- _____. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, 2530.
- อันเชเกอร์ ฟิลลิป และแอนโทนี เจ อะเล็กซานดรา. ศิลปะการบริหารคน = The Art of Managing People. แปลโดย วชิร ธรรม. กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.
- Albert, S. Alessi. Perspective on Social Group Work Practice. New York : The Free Press, 1980.
- Andrees, Jo Ann Hurd. "Study of the Relationships between Organizational Communication Climate and Conflict Management Styles of Principals in Oakland County (Michigan)," in Dissertation Abstracts International. 57 (12) : 4989-A ; June, 1997.
- Bartlett, Harriet M. and Louise C. Johnson. Social Welfare: A Response to Human Need. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1987.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. Executive Achievement. New York : McGraw-Hill Company, 1986.
- Byers, Kenneth Albert. "Relationships between Principals and Teacher Perceptions of Conflict, Conflict Resolution Behavior, Leader Personality, and Organization Commitment," Dissertation Abstracts International. 48(04A) : 784 ; October, 1987.
- Carl, R. Anderson. Management : Skills. Functions and Organizational Performance. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- Carpenter, Benjamin D. Jr. "Conflict management Styles of High School Principals Compared to High School Football Coaches," in Dissertation Abstracts International. 57(08) : 3332-A ; February, 1997.
- Chung, Kae H. and Leon C. Megginson. Organization Behavior Developing Management Skills. New York : Harper and Row Publisher, 1981.
- Filley, Alan C. Interpersonal Conflict Resolution Glenview. Illinois : Scott Foresman and Company, 1975.

Graver, J.P. "Successful Management and Organizational Mugging," in Peap, J. ed.

New Directions in Human Resources Management. Englewood Cliffs,

New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978.

Hoy, Wayne K. And Cecil G. Miskel. Educational Administration Theory Research and

Practice. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill Inc, 1991.

Johnson, David W. Reaching Out Interpersonal Effectiveness And Self – Actusligation.

3rd ed. New York : Prentice – Hall, 1986.

Johnson, David W. and Frank P. Johnson. Joining Together : Group Theory and Group

Skills. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1987.

Katz, Robert L. "Skill of An Effective Administrator," Harvard Business Review.

52(5) : 90-102 ; September – October, 1974.

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities,"

In Journal of Educational and Psychological Measurement. P.608, 1970.

Koontz, Harold and Heinz Weihrich. Essentials of Management. 5th ed. New York :

McGraw-Hill, 1990.

Massie, Joseph L. Essential of Management. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey :

Prentice-Hall, 1979.

Megginson, Leon C. Personnel : A Behavioral Approach to Administration. Homewood.

Illinois : Richard O. Irwin, 1972.

Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 2th ed. Englewood Cliffs,

New Jersey : Prentice-Hall, 1981.

_____. Organizational Behavior in Education. 5th ed. Boston ; Allyn and Bacon,

1995.

Pondy, Louis R. "Organizational Conflict : Concepts and Model," Administrative Science

Quarterly . 12(2) : 314-315 ; September, 1967.

Rahim, M Afzalur. "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations,"

Human Relations. 38(1) : 81-89 ; 1985.

Robbins, Stephen P. Managing Organizational Conflict : A Non-Traditional Approach.

Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974.

- Robbins, Stephen P. Organization Behavior Concepts Controversies and Application.
2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc, 1983.
- _____. Organization Behavior Concepts. Controversies and Application. 5th ed.
Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc, 1993.
- Roberts, William Ladon. "An Investigation of The Relationship Between Principal's
Self-efficacy Beliefs and Their Methods of Managing Conflict with Teachers,"
in Dissertation Abstracts International. 58(01) : 51-A ; July, 1997.
- Roberts, Nancy C. "Organizational Power Styles : Collective and Compative Power under
Varying Organizational Condition," The Journal of Applied Behavioral Science.
22(4) : 443-458 ; September, 1986.
- Schmidt. W.H. and R. Tannenbaum. "Management of Differences," The Social Technology
of Organization Development. Verginia : NTL Learning Resouces Corp, pp 6-8 in
W.H. and H.A. Horntein (eds.), 1972.
- Stewart, John and Garp D. Angelo. Together Communication Interpersonal. 2nd ed. London :
Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจแบบสอบถาม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง และ
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. นายระลึก ธานี ผู้อำนวยการการประถมศึกษา
จังหวัดหนองบัวลำภู
3. นายประสงค์ พรโสภณ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษา
จังหวัดหนองบัวลำภู
4. นายพิทักษ์ พรหมหลง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโนนสัง
5. นายบุญธรรม บรรเทาพิษ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอนากลาง

ภาคผนวก ข

ตารางคะแนนในแต่ละข้อของวิธีบริหารความขัดแย้ง
ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง 12 คะแนนในแต่ละข้อของวิธีการบริหารความจัดแบ่ง 5 วิธี คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการหลีกเลียง และวิธีการยอมให้

ข้อที่ วิธี บริหาร ความจัดแบ่ง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
วิธีเอาชนะ			7			7		6	11	5		2	11			7	7					3			17					
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา	11				19			24			26			39					34	25	9		39			18		38		33
วิธีประนีประนอม	39			27			23			45		11	48					20		25		47		37		32			25	
วิธีหลีกเลี่ยง	11				31	43	27		9			39			24		43		16				11				33		25	
วิธียอมให้	39		43	23							24				26	43		30			41			13	33		17			17
รวม	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

(คะแนนที่ได้คือคะแนนของแต่ละคนเลือกวิธีนั้น ซึ่งแต่ละวิธีจะมี 12 ข้อ 12 คะแนน กระจายอยู่ใน 30 ข้อ)

ตาราง 13 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ โดยการหาค่าความเชื่อมั่นนี้ โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา ใช้สูตรของ ครอนบาค (Cronbach)

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	คะแนนรวมครั้งที่ได้คะแนนในแต่ละวิธี												$\bar{X}$	X^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
วิธีการเอาชนะ	7	7	6	11	5	2	11	7	7	3	17	12	95	9025
วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา	11	19	24	26	39	34	25	9	39	18	38	33	315	99225
วิธีการประนีประนอม	39	27	23	45	11	48	20	25	47	37	32	25	379	143641
วิธีการหลีกเลี่ยง	11	31	43	27	39	39	24	43	16	11	33	25	342	117649
วิธีการยอมให้	39	43	23	24	26	43	30	41	13	33	17	17	349	121801
$\sum x_i$	107	127	114	133	120	160	110	125	122	102	137	112	1480	491341
$\sum x_i^2$	3333	3949	3519	4127	3864	6834	2622	4285	4202	4797	4123	2764	$(\sum x)$	$(\sum x^2)$
S_i^2	68.02	73.99	66.51	77.00	72.80	128.22	48.57	81.07	79.72	93.65	76.48	55.89		

ค่าความเชื่อมั่น = 0.92

ภาคผนวก ก

ตารางคะแนนการมีและการใช้ทักษะความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ตาราง 14 คะแนนการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดหนองบัวลำภู

ลำดับที่	คะแนน การมี ทักษะ	$\bar{X}$	การมีทักษะ		คะแนน การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	การใช้ทักษะ	
			มาก	น้อย			มาก	น้อย
1	141	4.70	1		142	4.70	1	
2	131	4.36	1		133	4.43	1	
3	147	4.90	1		141	4.70		1
4	113	3.76		1	113	3.76		1
5	126	4.20	1		124	4.13	1	
6	112	3.73		1	98	3.26		1
7	142	4.70	1		142	4.70	1	
8	120	4.00	1		111	3.70		1
9	137	4.50	1		137	4.50	1	
10	117	3.93		1	122	4.06	1	
11	119	3.96		1	120	4.60	1	
12	121	4.03	1		146	4.86	1	
13	106	3.50		1	103	3.43		1
14	121	4.03	1		123	4.10	1	
15	97	2.23		1	88	2.93		1
16	123	4.10	1		115	3.83		1
17	125	4.16	1		118	3.93		1
18	117	3.90		1	119	3.96	1	
19	121	4.03	1		114	3.80		1
20	132	4.40	1		135	4.50	1	
21	102	3.40		1	104	3.46		1
22	132	4.40	1		129	4.30	1	
23	125	4.16	1		121	4.03	1	
24	133	4.43	1		131	4.36	1	

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับที่	คะแนน การมี ทักษะ	$\bar{X}$	การมีทักษะ		คะแนน การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	การใช้ทักษะ	
			มาก	น้อย			มาก	น้อย
50	130	4.33	1		119	3.97	1	
51	116	3.86		1	113	3.76		1
52	124	4.13	1		130	4.33	1	
53	114	3.80		1	116	3.86		1
54	113	3.76		1	116	3.86		1
55	59	1.96		1	52	1.73		1
56	125	4.16	1		66	2.20		1
57	98	3.26		1	100	3.33		1
58	146	4.86	1		148	4.93	1	
59	133	4.43	1		138	4.60	1	
60	106	3.53		1	113	3.76		1
61	132	4.40	1		123	4.10	1	
62	127	4.23	1		119	3.96	1	
63	90	3.30		1	98	3.26		1
64	134	4.46	1		122	4.06	1	
65	91	3.03		1	97	3.23		1
66	78	2.60		1	66	2.20		1
67	116	3.86		1	124	4.13	1	
68	126	4.20	1		106	3.53		1
69	126	4.20	1		122	4.06	1	
70	111	3.70		1	99	3.30		1
71	110	3.66		1	112	3.73		1
72	137	4.56	1		138	4.60	1	
73	106	3.53		1	99	3.30		1
74	98	3.26		1	98	3.26		1

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับที่	คะแนน การมี ทักษะ	$\bar{X}$	การมีทักษะ		คะแนน การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	การใช้ทักษะ	
			มาก	น้อย			มาก	น้อย
75	134	4.46	1		133	4.43	1	
76	137	4.56	1		143	4.76	1	
77	130	4.33	1		130	4.33	1	
78	121	4.03	1		121	4.03	1	
79	120	4.00	1		106	3.53		1
80	125	4.16	1		120	4.00	1	
81	110	3.66		1	112	3.73		1
82	137	4.56	1		138	4.60	1	
83	120	4.00	1		149	4.96	1	
87	99	3.30		1	96	3.20		1
85	112	3.73		1	99	3.30		1
86	121	4.03	1		119	3.96	1	
87	107	3.56		1	95	3.16		1
88	122	4.06	1		119	3.96	1	
89	111	3.70		1	112	3.73		1
90	123	4.10	1		123	4.10	1	
91	123	4.10	1		107	3.56		1
92	126	4.20	1		94	3.13		1
93	108	3.60		1	98	3.26		1
94	124	4.00	1		106	3.53		1
95	125	4.16	1		118	3.93		1
96	130	4.33	1		118	3.93		1
97	115	3.83		1	115	3.83		1
98	104	3.46		1	110	3.66		1
99	106	3.53		1	120	4.00	1	

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับที่	คะแนน การมี ทักษะ	$\bar{X}$	การมีทักษะ		คะแนน การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	การใช้ทักษะ	
			มาก	น้อย			มาก	น้อย
100	107	3.56		1	93	3.10		1
101	120	4.00	1		113	3.76		1
102	113	3.76		1	97	3.23		1
103	110	3.66		1	113	3.76		1
104	129	4.30	1		127	4.23	1	
105	126	4.20	1		123	4.10	1	
106	136	4.53	1		137	4.56	1	
107	126	4.20	1		132	4.40	1	
108	128	4.26	1		129	4.30	1	
109	101	3.36		1	120	4.00	1	
110	131	4.36	1		132	4.40	1	
111	89	2.96		1	85	2.83		1
112	128	4.26	1		129	4.30	1	
113	121	4.03	1		132	4.40	1	
114	123	4.10	1		130	4.33	1	
115	113	3.76		1	122	4.06	1	
116	124	4.13	1		114	3.80		1
117	120	4.00	1		120	4.00	1	
118	102	3.40		1	95	3.16		1
119	126	4.20	1		129	4.30	1	
120	116	3.86		1	114	3.80		1
121	131	4.36	1		129	4.30	1	
122	117	3.90		1	112	3.73		1
123	143	4.76	1		148	4.93	1	
124	128	4.26	1		148	4.93	1	

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับที่	คะแนน การมี ทักษะ	$\bar{X}$	การมีทักษะ		คะแนน การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	การใช้ทักษะ	
			มาก	น้อย			มาก	น้อย
125	141	4.70	1		143	4.76	1	
126	113	3.76		1	121	4.03	1	
127	81	2.70		1	80	2.66		1
128	134	4.46	1		134	4.46	1	
129	133	4.43	1		136	4.53	1	
130	122	4.06	1		129	4.30	1	
131	148	4.93	1		147	4.90	1	
132	117	3.90		1	122	4.06	1	
133	104	3.46		1	111	3.70		1
134	133	4.43	1		142	4.73	1	
135	124	4.13	1		113	3.76		1
136	71	2.36		1	64	2.13		1
137	114	3.80		1	109	3.63		1
138	85	2.83		1	109	3.63		1
139	112	2.73		1	110	3.66		1
140	137	4.50	1		138	4.60	1	
141	132	4.40	1		139	4.63	1	
142	120	4.00	1		113	3.76		1
143	113	4.43		1	89	2.96		1
144	121	4.03	1		120	4.00	1	
145	112	2.73		1	109	3.63		1
146	126	4.20	1		127	4.23	1	
147	129	4.30	1		89	2.96		1
148	128	4.26	1		127	4.23	1	
149	126	4.20	1		126	4.20	1	

ตาราง 14 (ต่อ)

ลำดับที่	คะแนน การมี ทักษะ	$\bar{X}$	การมีทักษะ		คะแนน การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	การใช้ทักษะ	
			มาก	น้อย			มาก	น้อย
150	83	2.76		1	77	2.56		1
151	121	4.03	1		121	4.03	1	
152	108	3.60		1	141	4.70	1	
153	117	3.90		1	118	3.93		1
154	123	4.10	1		119	3.96	1	
155	132	4.40	1		142	4.73	1	
156	104	3.46		1	110	3.66		1
157	116	3.86		1	115	3.83		1
158	125	4.16	1		119	3.96	1	
159	121	4.03	1		121	4.03	1	
160	129	4.30	1		130	4.33	1	
161	133	4.43	1		131	4.36	1	
162	90	3.00		1	96	3.20		1
163	128	4.26	1		135	4.50	1	
164	121	4.03	1		120	4.00	1	
165	132	4.40	1		142	4.73	1	
166	112	3.73		1	109	3.63		1
167	124	4.13	1		113	3.76		1
168	141	4.70	1		143	4.76	1	
169	113	3.76		1	122	4.06	1	
170	126	4.20	1		123	4.10	1	
รวม	20267				20044			
X	119.21	3.97	101	69	118.90	3.96	93	77

แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ คะแนนเต็มข้อละ 5 คะแนน คะแนนเต็มทั้งหมดเท่ากับ
150 คะแนน

ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนมากกว่าคะแนนเฉลี่ย จัดอยู่ในกลุ่มมาก

ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ย จัดอยู่ในกลุ่มน้อย

คะแนนเฉลี่ยด้านการมีทักษะ เท่ากับ 119.21 คะแนน

คะแนนเฉลี่ยด้านการใช้ทักษะ เท่ากับ 118.90 คะแนน

ภาคผนวก ง

ฟอร์มและเกณฑ์ของโรสต์ และกิลแมนน์

ฟอร์มและเกณฑ์ของโรมัสและคิลแมนน์

แบบสอบถามชุดที่ 2 นำแบบทดสอบมาตรวจให้คะแนนตามแบบฟอร์มและเกณฑ์ที่โรมัส และคิลแมนน์ เสนอไว้เพื่อจัดกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งได้ 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

การตรวจให้คะแนนตามแบบตรวจกระดาษคำตอบ ซึ่งในการตรวจให้คะแนนนั้น พฤติกรรม ก. และ ข. ในแต่ละข้อจะเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งใน 5 วิธี คือ วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมให้ ในแต่ละวิธีจะมีคะแนนเต็ม 12 คะแนน นำคะแนนที่ได้แต่ละวิธีไปเทียบกับเกณฑ์ที่โรมัส และคิลแมนน์ เสนอไว้

ตาราง 15 จำนวนข้อในแต่ละพฤติกรรมของแบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้ง

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
1				ก	ข
2		ข	ก		
3	ก				ข
4			ก		ข
5		ก		ข	
6	ข			ก	
7			ข	ก	
8	ก	ข			
9	ข			ก	
10	ก		ข		
11		ก			ข
12			ข	ก	
13	ข		ก		
14	ข	ก			
15				ข	ก
16	ข				ก
17	ก			ข	

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
18			ข		ก
19		ก		ข	
20		ก	ข		
21		ข			ก
22	ข		ก		
23		ก		ข	
24			ข		ก
25	ก				ข
26		ข	ก		
27				ก	ข
28	ก	ข			
29			ก	ข	
30		ข			ก

จำนวนข้อหรือคะแนนในแต่ละพฤติกรรม มีดังนี้

การเอาชนะ 12 ข้อ (คะแนน)

การร่วมมือ 12 ข้อ (คะแนน)

การประนีประนอม 12 ข้อ (คะแนน)

การหลีกเลี่ยง 12 ข้อ (คะแนน)

การยอมให้ 12 ข้อ (คะแนน)

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการเอาชนะ คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 3,8,10,17,25, 28 และตัวเลือก ข ข้อ 6,9,13,14,16,22

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือ คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 5,11,14,19, 20,23 และตัวเลือก ข ข้อ 2,8,21,26,28,30

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 2,4, 13,22,26,29 และตัวเลือก ข ข้อ 7,10,12,18,20,24

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 1,6,7,9,12, 27 และตัวเลือก ข ข้อ 5,15,17,19,23,29

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการยอมให้ คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก ข้อ 15,16,18,21, 24,30 และตัวเลือก ข ข้อ 1,3,4,11,25,27

หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และจัดลำดับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตาม ตัวแปรที่ศึกษา

หาค่าความถี่ ค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนมาจัดกลุ่มคะแนนตามระดับการแก้ไข คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ โดยใช้เกณฑ์ของโรมัส และคิลแมนน์

วิธีจัดการกับความขัดแย้ง	ช่วงคะแนน		
	กลุ่มต่ำ 25%	กลุ่มปานกลาง 50%	กลุ่มสูง 25%
วิธีเอาชนะ	0 - 3	4 - 7	8 - 12
วิธีร่วมมือแก้ปัญหา	0 - 5	6 - 9	10 - 12
วิธีประนีประนอม	0 - 4	5 - 8	9 - 12
วิธีหลีกเลี่ยง	0 - 4	5 - 7	8 - 12
วิธียอมแพ้	0 - 3	4 - 6	7 - 12

ภาคผนวก จ

**ตารางคะแนนการเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู**

ตาราง 16 คะแนนการเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด
หนองบัวลำภู

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีกเลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
1	1	9	9	7	4	วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม
2	1	7	6	10	6	วิธีหลีกเลี่ยง
3	0	7	8	9	6	วิธีหลีกเลี่ยง
4	0	7	8	6	9	วิธียอมให้
5	1	8	7	8	6	วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
6	0	7	9	7	7	วิธีประนีประนอม
7	2	8	9	7	4	วิธีประนีประนอม
8	0	6	5	9	10	วิธียอมให้
9	2	4	6	9	9	วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
10	0	8	8	6	8	วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม วิธียอมให้
11	5	6	6	6	7	วิธียอมให้
12	7	3	7	9	4	วิธีหลีกเลี่ยง
13	1	5	7	7	10	วิธียอมให้
14	1	4	6	9	10	วิธียอมให้
15	5	6	9	5	5	วิธีประนีประนอม
16	1	5	8	9	7	วิธีประนีประนอม
17	2	6	7	7	8	วิธียอมให้
18	1	7	8	6	8	วิธีประนีประนอม วิธียอมให้
19	1	8	8	6	7	วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม
20	1	4	7	9	9	วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
21	0	9	7	7	7	วิธีร่วมมือ
22	2	6	10	5	7	วิธีประนีประนอม
23	2	6	8	9	5	วิธีหลีกเลี่ยง

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีก เลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
24	5	6	8	5	6	วิธีประนีประนอม
25	2	6	9	4	9	วิธีประนีประนอม วิธียอมให้
26	1	9	8	7	5	วิธีร่วมมือ
27	2	8	8	6	6	วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม
28	1	6	11	6	6	วิธีประนีประนอม
29	0	8	7	6	9	วิธียอมให้
30	1	4	9	7	9	วิธีประนีประนอม วิธียอมให้
31	0	9	6	8	7	วิธีร่วมมือ
32	0	7	7	9	7	วิธีหลีกเลี่ยง
33	2	7	11	5	5	วิธีประนีประนอม
34	2	8	10	5	5	วิธีประนีประนอม
35	1	7	5	8	9	วิธียอมให้
36	0	8	7	6	9	วิธียอมให้
37	6	4	7	7	6	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง
38	2	4	8	8	8	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
39	4	7	8	5	6	วิธีประนีประนอม
40	5	8	6	2	9	วิธียอมให้
41	6	9	3	3	9	วิธีร่วมมือ วิธียอมให้
42	2	9	7	8	4	วิธีร่วมมือ
43	6	9	4	5	6	วิธีร่วมมือ
44	1	8	10	5	6	วิธีประนีประนอม
45	0	5	7	8	10	วิธียอมให้
46	8	3	8	6	5	วิธีเอาชนะ วิธีร่วมมือ
47	1	6	9	9	5	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีก เลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
48	1	7	7	8	7	วิธีหลีกเลี่ยง
49	1	8	9	8	4	วิธีประนีประนอม
50	0	9	7	7	7	วิธีร่วมมือ
51	1	10	9	6	4	วิธีร่วมมือ
52	0	6	9	7	8	วิธีประนีประนอม
53	6	6	5	7	6	วิธีหลีกเลี่ยง
54	6	10	6	4	4	วิธีร่วมมือ
55	4	6	7	9	4	วิธีหลีกเลี่ยง
56	3	5	9	7	6	วิธีประนีประนอม
57	9	6	7	6	2	วิธีเอาชนะ
58	3	4	7	9	7	วิธีหลีกเลี่ยง
59	6	5	4	8	7	วิธีหลีกเลี่ยง
60	7	5	9	7	7	วิธีเอาชนะ วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
61	3	6	9	7	5	วิธีประนีประนอม
62	2	8	9	4	7	วิธีประนีประนอม
63	3	7	9	5	6	วิธีประนีประนอม
64	0	7	7	8	8	วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
65	4	5	10	3	8	วิธีประนีประนอม
66	3	9	6	6	7	วิธีร่วมมือ
67	1	5	7	12	5	วิธีหลีกเลี่ยง
68	6	5	5	6	8	วิธียอมให้
69	5	7	5	7	6	วิธีร่วมมือ วิธีหลีกเลี่ยง
70	5	6	4	7	8	วิธียอมให้
71	1	6	8	8	7	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีก เลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
72	0	10	6	7	7	วิธีร่วมมือ
73	1	10	8	4	7	วิธีร่วมมือ
74	1	9	8	6	6	วิธีร่วมมือ
75	5	7	6	5	7	วิธีร่วมมือ วิธียอมให้
76	0	4	10	8	8	วิธีประนีประนอม
77	0	8	8	5	9	วิธียอมให้
78	4	8	6	3	9	วิธียอมให้
79	9	6	7	7	7	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
80	6	7	5	7	5	วิธีร่วมมือ วิธีหลีกเลี่ยง
81	1	6	8	8	7	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง
82	0	10	6	7	7	วิธีร่วมมือ
83	4	3	8	6	9	วิธียอมให้
84	1	4	8	11	6	วิธีหลีกเลี่ยง
85	4	5	8	4	9	วิธียอมให้
86	3	4	11	4	8	วิธีประนีประนอม
87	9	7	7	2	5	วิธีเอาชนะ
88	3	8	8	6	5	วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม
89	0	4	9	8	9	วิธีประนีประนอม
90	6	6	10	4	4	วิธีประนีประนอม
91	0	6	10	6	8	วิธีประนีประนอม
92	2	8	10	5	5	วิธีประนีประนอม
93	0	6	10	7	7	วิธีประนีประนอม
94	3	7	6	7	7	วิธีร่วมมือ วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
95	3	8	8	5	6	วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีก เลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
96	9	3	4	7	7	วิธีเอาชนะ
97	1	7	7	9	6	วิธีหลีกเลี่ยง
98	4	3	7	9	7	วิธีหลีกเลี่ยง
99	7	3	7	8	5	วิธีหลีกเลี่ยง
100	1	8	7	7	7	วิธีร่วมมือ
101	1	7	8	8	6	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง
102	5	10	5	4	6	วิธีร่วมมือ
103	2	6	7	7	8	วิธียอมให้
104	1	6	7	6	10	วิธียอมให้
105	6	6	6	6	6	5 วิธี
106	6	6	6	6	6	5 วิธี
107	2	7	6	7	8	วิธียอมให้
108	0	8	9	6	7	วิธีประนีประนอม
109	6	5	10	5	4	วิธีประนีประนอม
110	5	6	7	7	5	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง
111	1	5	9	11	4	วิธีหลีกเลี่ยง
112	2	9	6	8	5	วิธีร่วมมือ
113	2	9	7	6	6	วิธีร่วมมือ
114	2	9	7	6	6	วิธีร่วมมือ
115	6	6	6	6	6	5 วิธี
116	5	6	6	6	7	วิธียอมให้
117	5	6	6	6	7	วิธียอมให้
118	5	4	7	8	6	วิธีหลีกเลี่ยง
119	0	6	10	6	8	วิธีประนีประนอม

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีก เลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
120	5	4	7	7	7	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
121	6	5	7	6	6	วิธีประนีประนอม
122	2	9	6	6	7	วิธีร่วมมือ
123	0	7	8	7	8	วิธีประนีประนอม วิธียอมให้
124	1	6	9	7	7	วิธีประนีประนอม
125	3	7	6	8	6	วิธีหลีกเลี่ยง
126	0	10	8	6	6	วิธีร่วมมือ
127	0	10	7	8	5	วิธีร่วมมือ
128	0	8	9	6	7	วิธีประนีประนอม
129	0	7	10	6	7	วิธีประนีประนอม
130	3	8	8	4	7	วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม
131	2	7	8	7	6	วิธีประนีประนอม
132	1	8	7	8	6	วิธีร่วมมือ วิธีหลีกเลี่ยง
133	0	9	6	7	8	วิธีร่วมมือ
134	7	3	8	7	5	วิธีประนีประนอม
135	3	4	8	7	8	วิธีประนีประนอม วิธียอมให้
136	2	7	9	5	7	วิธีประนีประนอม
137	2	6	7	8	7	วิธีหลีกเลี่ยง
138	7	6	6	7	4	วิธีเอาชนะ วิธีหลีกเลี่ยง
139	3	8	6	7	6	วิธีร่วมมือ
140	1	7	8	8	6	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง
141	0	6	7	9	8	วิธีหลีกเลี่ยง
142	1	4	7	9	9	วิธีหลีกเลี่ยง วิธียอมให้
143	2	9	7	4	8	วิธีร่วมมือ

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีกเลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
144	3	5	10	7	5	วิธีประนีประนอม
145	7	6	6	6	5	วิธีเอาชนะ
146	7	6	9	4	4	วิธีประนีประนอม
147	7	4	7	6	6	วิธีเอาชนะ วิธีประนีประนอม
148	0	6	10	6	8	วิธีประนีประนอม
149	3	6	10	6	5	วิธีประนีประนอม
150	1	6	6	9	8	วิธีหลีกเลี่ยง
151	1	8	5	7	9	วิธียอมให้
152	1	7	11	3	8	วิธีประนีประนอม
153	2	7	7	8	6	วิธีหลีกเลี่ยง
154	7	4	7	6	6	วิธีเอาชนะ วิธีประนีประนอม
155	3	7	9	5	6	วิธีประนีประนอม
156	1	4	9	9	7	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง
157	6	6	6	6	6	5 วิธี
158	2	7	9	9	3	วิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง
159	3	11	10	4	2	วิธีร่วมมือ
160	6	8	5	6	5	วิธีร่วมมือ
161	2	6	7	9	6	วิธีหลีกเลี่ยง
162	6	8	5	6	5	วิธีร่วมมือ
163	0	8	9	5	8	วิธีประนีประนอม
164	0	8	9	5	8	วิธีประนีประนอม
165	3	7	9	5	6	วิธีประนีประนอม
166	7	6	6	6	5	วิธีเอาชนะ
167	3	4	8	7	8	วิธีประนีประนอม

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	คะแนน					วิธีที่เลือกได้คะแนน มากที่สุด
	วิธีที่ 1 เอา ชนะ	วิธีที่ 2 ร่วม มือ	วิธีที่ 3 ประนี ประนอม	วิธีที่ 4 หลีกเลี่ยง	วิธีที่ 5 ยอมให้	
168	3	7	6	8	6	วิธียอมให้
169	6	6	5	6	7	วิธียอมให้
170	6	6	6	6	6	5 วิธี

ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนในวิธีการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด ถือว่าผู้ตอบท่านนั้นใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบนั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือกให้เลือก 2 ตัวเลือก เมื่อผู้ตอบตอบเรียบร้อยแล้ว นำไปตรวจให้คะแนนตามฟอร์มและเกณฑ์ที่ โธมัส และคิลแมนน์ กำหนดไว้

ผู้ตอบท่านใดได้คะแนนในวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบใดมากที่สุด ถือว่าผู้ตอบท่านนั้นใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบนั้น

ผู้วิจัยได้ตัดผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 47 คน ที่ตอบได้คะแนนวิธีการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 2 วิธีออกไป คงเหลือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง 1 วิธี จำนวน 123 คน

ภาคผนวก ง

วิธีคำนวณหาค่าสถิติทดสอบโดยใช้สูตร ไค-สแควร์

คำนวณหาค่าสถิติทดสอบ ใช้สูตร ไค-สแควร์

หาค่า χ^2 กรณีกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

คำนวณจากสูตร

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} ; df = (c-1)(r-1)$$

χ^2 แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงแบบไค-สแควร์เพื่อ
ทราบความมีนัยสำคัญ

O_{ij} แทน ความถี่ที่เกิดขึ้นจริง ในแถวที่ i คอลัมน์ที่ j

E_{ij} แทน ความถี่ตามทฤษฎีหรือความถี่ที่คาดหวัง ในแถวที่ i คอลัมน์ที่ j

r แทน จำนวนแถวหรือจำนวนกลุ่ม

c แทน จำนวนคอลัมน์หรือประเภทของกลุ่มตัวอย่าง

$$df = (c-1)(r-1)$$

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} ; df = (c-1)(r-1) \\ &= \frac{(0 - 2.40)^2}{2.40} + \frac{(1 - 0.49)^2}{0.49} + \frac{(0 - 0.37)^2}{0.37} + \frac{(4 - 1.75)^2}{1.75} + \\ &= \frac{(10 - 12.47)^2}{12.47} + \frac{(2 - 2.54)^2}{2.54} + \frac{(1 - 1.90)^2}{1.90} + \frac{(13 - 9.09)^2}{9.09} + \\ &= \frac{(28 - 20.63)^2}{20.63} + \frac{(4 - 4.20)^2}{4.20} + \frac{(4 - 3.15)^2}{3.15} + \frac{(7 - 15.03)^2}{15.03} + \\ \chi^2 &= \frac{(11 - 11.99)^2}{11.99} + \frac{(1 - 2.44)^2}{2.44} + \frac{(2 - 1.83)^2}{1.83} + \frac{(11 - 8.73)^2}{8.73} + \\ &= \frac{(10 - 11.51)^2}{11.51} + \frac{(4 - 2.34)^2}{2.34} + \frac{(2 - 1.76)^2}{1.76} + \frac{(8 - 8.39)^2}{8.39} \\ &= 2.4 + 0.53 + 0.37 + 2.89 + 0.49 + 0.12 + 0.43 + 1.68 + \\ &= 2.63 + 0.01 + 0.23 + 4.29 + 0.08 + 0.85 + 0.02 + 0.59 + \\ &= 0.20 + 1.18 + 0.03 + 0.02 \\ &= 19.04 \end{aligned}$$

ความถี่ที่เกิดขึ้นจริง (O_{ij})

$$\begin{array}{llll}
 O_{11} = 0, & O_{12} = 1, & O_{13} = 0, & O_{14} = 4 \\
 O_{21} = 10, & O_{22} = 2, & O_{23} = 1, & O_{24} = 13 \\
 O_{31} = 28, & O_{32} = 4, & O_{33} = 4, & O_{34} = 7 \\
 O_{41} = 11, & O_{42} = 1, & O_{43} = 2, & O_{44} = 11 \\
 O_{51} = 10, & O_{52} = 4, & O_{53} = 2, & O_{54} = 8
 \end{array}$$

ความถี่ที่คาดหวัง (E_{ij})

$$\begin{array}{llll}
 E_{11} = \frac{5 \times 59}{123} = 2.398 \\
 E_{12} = \frac{5 \times 12}{123} = 0.487 \\
 E_{13} = \frac{5 \times 9}{123} = 0.365 \\
 E_{14} = \frac{5 \times 43}{123} = 1.747 \\
 E_{21} = \frac{26 \times 59}{123} = 12.471 \\
 E_{22} = \frac{26 \times 12}{123} = 2.536 \\
 E_{23} = \frac{26 \times 9}{123} = 1.902 \\
 E_{24} = \frac{26 \times 43}{123} = 9.089 \\
 E_{31} = \frac{43 \times 59}{123} = 20.626 \\
 E_{32} = \frac{43 \times 12}{123} = 4.195 \\
 E_{33} = \frac{43 \times 9}{123} = 3.146 \\
 E_{34} = \frac{43 \times 43}{123} = 15.032 \\
 E_{41} = \frac{25 \times 59}{123} = 11.991 \\
 E_{42} = \frac{25 \times 12}{123} = 2.439 \\
 E_{43} = \frac{25 \times 9}{123} = 1.829 \\
 E_{44} = \frac{25 \times 43}{123} = 8.739
 \end{array}$$

$$\begin{array}{rclcl} E_{51} & = & \frac{24 \times 59}{123} & = & 11.512 \\ E_{52} & = & \frac{24 \times 12}{123} & = & 2.341 \\ E_{53} & = & \frac{24 \times 9}{123} & = & 1.756 \\ E_{54} & = & \frac{24 \times 43}{123} & = & 8.390 \end{array}$$

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง

ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 2 ชุด

ชุดที่ 1 แบบสอบถามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
จำนวน 30 ข้อ

แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา

ชุดที่ 2 แบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 ข้อ
การตอบแบบสอบถามเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากท่านไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น
จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือผู้ใดทั้งสิ้น ผู้วิจัยขอสงวนคำตอบของท่าน
ไว้เป็นความลับ

(ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง)

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

แบบสอบถามชุดที่ 1
สอบถามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียน

ชุดที่ 1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างหน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. วุฒิ

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
- () ปริญญาตรี
- () สูงกว่าปริญญาตรี

2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

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

ชุดที่ 1 ตอนที่ 2 แบบสอบถามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง แบบสอบถามวัดการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทั้งหมดจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะบรรยายถึงพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ความรู้สึก หรือความคิดเห็นของท่าน ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้อย่างจริงจังและถูกต้องที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนที่ท่านคิดว่าท่านมีทักษะและใช้ทักษะของข้อนั้น ๆ ในระดับใด

ความหมายของคะแนน

- 5 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะ “มากที่สุด”
- 4 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะ “มาก”
- 3 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะ “ปานกลาง”
- 2 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะ “น้อย”
- 1 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะ “น้อยที่สุด”

ตัวอย่าง

ข้อ	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	มีทักษะ					ใช้ทักษะ				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0	ความสามารถในการไม่คิดมากและไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่าง				✓						✓

จากตัวอย่าง แสดงว่า ผู้ตอบมีความสามารถในการไม่คิดมากและไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างในระดับมาก และใช้ความสามารถในการไม่คิดมากและไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างในระดับมากที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	มีทักษะ					ใช้ทักษะ				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	การซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์										
17	การจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่ายตามความต้องการ										
18	การวางแผนเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง										
19	การกระจายความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม										
20	การให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมกับผลของการปฏิบัติงาน										
21	การใช้เทคนิควิธีการสั่งการอย่างเหมาะสม										
22	การรับฟังปัญหาของกลุ่มทั้งสองฝ่ายอย่างยุติธรรม										
23	การทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด										
24	การจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อเสนอของตน										
25	การชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความต้องการของตน										
26	การใช้เทคนิควิธีการควบคุมการทำงานของบุคลากร										
27	การแสดงผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองเสนอ										
28	การกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน										
29	การทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้งโดยที่กลุ่มมีความรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย										
30	การแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาต่อผู้ที่มีความขัดแย้งด้วย										
รวม											

(มีต่อชุดที่ 2)

แบบสอบถามชุดที่ 2

เรื่อง

ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดที่ 2 มีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข. แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายของพฤติกรรมที่ท่านแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ในแบบสอบถามนี้ท่านจะพบข้อความหลาย ๆ คู่ ซึ่งบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบที่อาจจะเป็นไปได้ โปรดกาเครื่องหมาย X ทับข้อ “ก” และ “ข” หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าใกล้เคียงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามก็มีหลายข้อทั้ง “ก” และ “ข” ที่ไม่ตรงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่าน ในกรณีนี้โปรดเลือกข้อที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

2. ข้อย่อในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมาให้พิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังจะตอบอยู่เท่านั้น

3. แบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดถูกหรือข้อใดผิด ขอให้ท่านตอบด้วยความจริงใจมากที่สุด และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

โปรดกาเครื่องหมาย X ทับข้อ “ก” หรือ “ข” หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าใกล้เคียงกับ
ลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด

1. ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่าย
มีความเห็นแตกต่างกัน
2. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน
3. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
4. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา
5. ก. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
6. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สบายใจ
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
7. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหามากกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
ข. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น
8. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
ข. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
9. ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการ ไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกั้ววลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิธิต่างของข้าพเจ้า
10. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
11. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
12. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่
ข้าพเจ้าต้องการบ้าง

13. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า
14. ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ
ข. ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15. ก. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงคนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี
17. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
ข. ข้าพเจ้าพยายามจะทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18. ก. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
19. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่ประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาคิดอย่างรอบคอบ
20. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21. ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
ข. ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอธิบายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น ๆ
ข. ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า
23. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
ข. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
24. ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามใจเขา
ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม

25. ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์
 ข. ในการเจรจาต่อรองนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงผลประโยชน์หรือความพอใจของคนอื่น
26. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
27. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
 ข. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
 ข. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
29. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
 ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
30. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
 ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้ง เพื่อที่เราจะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

(ขอขอบคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม)

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย

นิติปรัชญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางจรรยา เลี้ยงเทียนชัย
วันเดือนปีเกิด	3 พฤศจิกายน 2501
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลศิริราช กรุงเทพฯ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	139/1 บ้านกุดคินจี ต.กุดคินจี อ.นากลาง จ.หนองบัวลำภู 39350 โทร 042-357040
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านขอบเหล็ก อำเภอนากลาง จังหวัดหนองบัวลำภู
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2513	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพระราชานุรักษ์อุปถัมภ์ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2516	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2519	ป.ศ. วิทยาลัยครูสวนสุนันทา กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2523	พ.ม. ศึกษาด้วยตนเอง
พ.ศ. 2525	กศ.บ. (เอกประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2544	กศ.ม. (เอกการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2520	ครู 1 ระดับ 1 โรงเรียนบ้านนาดี จ.อุดรธานี
พ.ศ. 2536	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านนาสำราญ อ.ศรีบุญเรือง จ.อุดรธานี
พ.ศ. 2537	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านขอบเหล็ก อ.นากลาง จ.หนองบัวลำภู

**ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู**

**บทคัดย่อ
ของ
จรรยา เสงี่ยมชัย**

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2544**

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและหาความสอดคล้องเกี่ยวกับการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ในวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธีตามแนวคิดของโรมัส คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ โดยวิเคราะห์ตามแนวทางของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และทรัสดี กับผู้บริหารซึ่งจำแนกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มการมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มการมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มการมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก และกลุ่มการมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 170 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย และตารางเลขสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหาร ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงตามแนวคิดของทรัสดี ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งเท่ากับ .95 และระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง เท่ากับ .96 ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดวิธีการบริหารความขัดแย้งของโรมัสและคิลแมนน์ ซึ่งแปลโดยเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าไค-สแควร์

ผลการวิจัยที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

- ✓ 1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก เช่นเดียวกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ
3. ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่ม เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

**SKILLS AND STYLES OF THE CONFLICT MANAGEMENT OF ELEMENTARY
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PROVINCIAL PRIMARY
EDUCATION OFFICE, NONGBUA LUMPHU**

**AN ABSTRACT
BY
CHANYA SANGTHANCHAI**

**Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
At Srinakharinwirot University
March 2001**

This study aimed to study and investigate the congruence on existence and usage of conflict management skills and styles of conflict management of the elementary school administrators under the jurisdiction of the Provincial Primary Education Office, Nongbua Lumphu in 5 methods of conflict management according to Thomas, namely, competition, collaboration, compromise, avoidance, and accommodation. The analyses of the existence and usage of conflict management skills and styles of conflict management followed Sermsak Wisalaporn's and Trusty's guidelines. Then the samples were divided into 4 subgroups according to the existence and usage of the skills: a high-high level of existence and usage, a high-low level of existence and usage, a low-high level of existence and usage, and a low-low level of existence and usage.

The samples consisted of 170 elementary school administrators under the jurisdiction of the Provincial Primary Education Office, Nongbua Lumphu derived through the simple random sampling technique and the sampling number table. The instrument used for collecting the data were a two-form questionnaire. Form 1, Part 1 collected data regarding the status of the administrators while Part 2 collected data regarding the existence and usage of conflict management skills and styles of conflict management of the administrators. This questionnaire form was developed by the researcher from Trusty's. The reliability of the existence and usage of conflict management skills were 0.95 and 0.96 respectively. Form 2, followed Sermsak Wisalaporn's translation from Thomas-Kilmann's, collected data regarding the styles of conflict management of the administrators. Its reliability was 0.92. The statistics used for analyzing the data were mean, percentage, and Chi-square.

The main research findings were as follows:

1. The existence of conflict management skills of the administrators was at the high level and the usage of the skills was also at the high level.
2. The styles of conflict management which the administrators used, from higher to lower levels, were compromise, cooperation, avoidance, accommodation, and competition respectively.
3. The 4 subgroups of the administrators did not differently chose to use the styles of conflict management.