

ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานครนายก

สารนิพนธ์
ของ
นายสมเกียรติ บำรุงกิจ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2547

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

371.2012

ส.332

ส.3

ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานครนายก

บทคัดย่อ

ของ

นายสมเกียรติ บำรุงกิจ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2547

h 257216

สมเกียรติ บำรุงกิจ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์.

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้านี้ เป็นการศึกษาวิจัยว่า คุณลักษณะสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษาและสาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่ในสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารว่ามีความสัมพันธ์กันกับทักษะการบริหารความขัดแย้งและแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จากสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 130 แห่ง ขนาดกลางจำนวน 16 แห่ง และขนาดใหญ่จำนวน 9 แห่ง จำนวนรวมผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบกัน 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 มี 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป เลือกตอบประสิทธิภาพบริหารต่ำกว่า 10 ปีหรือตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และขนาดของสถานศึกษาขีดเกณฑ์จำนวนนักเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง เป็นแบบทดสอบแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารความขัดแย้งเป็นแบบทดสอบแบบ Rating Scale 5ระดับ เกี่ยวกับการมีทักษะ-การใช้ทักษะของผู้บริหาร ชุดที่ 2 แบบสอบถามตามแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของโรมัสและคิลแมนน์ ซึ่งแปลโดย เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ เป็นแบบเลือกตอบ ก. หรือ ข. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและค่าไค-สแควร์

ผลการวิจัยที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เกิดจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมาด้านสภาพสถานศึกษาและน้อยสุดด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
2. การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้ง แบ่งตามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากอยู่ใน 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก-ใช้ทักษะมากและกลุ่มมีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย-ใช้ทักษะน้อย มีส่วนน้อยอยู่ในกลุ่มที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก-ใช้ทักษะน้อย และกลุ่มที่มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะมาก
3. แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือและการยอมให้

มีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนใช้แบบพฤติกรรมมากกว่า 1 วิธีร่วมกัน ได้แก่ แบบการร่วมมือและการประนีประนอม หรือแบบการประนีประนอมและการยอมให้

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้พบว่า

4.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษาหรือประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาไม่สัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แต่มีความสัมพันธ์กับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง โดยพบว่า ในสถานศึกษาที่มีสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีการประนีประนอม แต่ถ้าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากสถานภาพสถานศึกษา ผู้บริหารจะใช้วิธีสร้างความร่วมมือ

4.3 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มมีทักษะมาก-ใช้ทักษะมาก จะใช้วิธีการแบบประนีประนอม ส่วนผู้บริหารที่มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะน้อย จะใช้วิธีสร้างความร่วมมือ

THE RELATIONSHIPS BETWEEN CAUSES OF CONFLICT , CONFLICT
MANAGEMENT BEHAVIOR AND SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS
IN EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NAKHONNAYOK

AN ABSTRACT
BY
MR.SOMKIAT BAMRUNGKIT

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
October 2004

Somkiat Bamrungrkit. (2004). *The Relationships Between Causes of Conflict , Conflict Management Behavior and Skills of School Administrators In Educational Service Area Office Nakhonnayok*. Master's Project, M.Ed.(Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Assist. Prof. Dr. Orawan Tanchaoenrat.

This study aimed to investigate the relationships among administrators' characteristics: conflict management skills and behaviors, and school characteristics: school sizes, causes of school conflict and administrators experiences. The study was held in 155 primary schools in Nakhonnayok Province categorizing into three groups of different sizes, 130 in small size, 16 in medium size and 9 in large size. Administrative experiences were divided into 2 group, 10 years and more and less than ten years. Causes of school conflict were individually differences, organization environment and work-interactions. The data were collected from those 155 school administrators by answering two questionnaires: the first was for school characteristics data and skills of conflict management which differentiated by the skill existence and the skill usage. The second questionnaire was for conflict management behaviors, which divided into five patterns: competition, collaboration, compromising, avoidance and accommodation.

Percentages and Chi-Square statistics were mainly used to analyze the data.

Findings of the study were:

1. The main causes of conflict in schools were individually differences and the organization environmant.
2. School administrators were mainly in two groups, both high level in skill existence and skill usage, or both low level in skill existence and skill usage.
3. Most school administrators had the compromising or cooperation patterns of conflict management behaviors. However, the study found that there were a number of school administrators who often use more than one patterns.
4. Both conflict management behaviors and skill were not depended upon school sizes or administrative experiences.

5. Causes of school conflict were not related to conflict management skills, but significantly related to patterns of conflict management behaviors.
6. Conflict management behaviors and skills were significantly related each other. Administrators who were in the group of high in both skill existence and skill usage often apply the compromising pattern of the conflict management behavior while who were in the group of low in both skill existence and skill usage often apply the cooperative pattern.

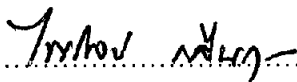
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณ ดัตต์เจริญรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



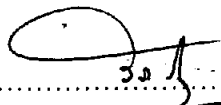
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

คณะกรรมการสอบ



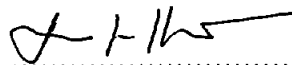
ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณ ดัตต์เจริญรัตน์)



กรรมการสอบสารนิพนธ์

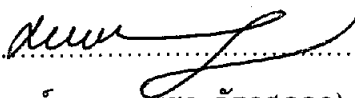
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)



กรรมการสอบสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร ชัตรสกุล)

วันที่ 11 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2547

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรพณ ตันตเจริญรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ กรรมการในการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมด ที่มีส่วนช่วยเหลือให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์

สมเกียรติ บำรุงกิจ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบความคิดในการวิจัย.....	9
สมมุติฐานในการวิจัย.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	15
ความหมายของความขัดแย้ง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	16
ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา.....	18
สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	21
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	21
กระบวนการของความขัดแย้ง.....	22
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง.....	25
แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง.....	26
ทักษะที่สำคัญในการบริหารความขัดแย้ง.....	34
ความหมายของทักษะ.....	34
ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง.....	35
การพัฒนาผู้บริหารในด้านการมีทักษะและการใช้ทักษะบริหาร.....	36
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
งานวิจัยในประเทศ.....	41
งานวิจัยต่างประเทศ.....	43

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	45
การกำหนดค่าความหมายของคะแนน.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
การจัดกระทำข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	68
วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
อภิปรายผล.....	71
ข้อเสนอแนะ.....	74
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	84
ภาคผนวก ก.....	85
ภาคผนวก ข.....	100
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	107

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงจำนวนสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน ของผู้บริหารและสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากร ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	53
2	แสดงจำนวนและร้อยละของจำนวนสถานศึกษาแยกตามประสิทธิภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	54
3	แสดงจำนวนสถานศึกษา จำแนกตามสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาและ ประสิทธิภาพบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก...	55
4	แสดงค่าเฉลี่ยของการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาทั้งหมด ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	56
5	แสดงจำนวนและร้อยละของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	57
6	แสดงจำนวนและร้อยละของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	58
7	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษาและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	59
8	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษาและทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	60
9	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก	61
10	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารและทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	62
11	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรกับพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.....	63
12	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งกับทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของสถานศึกษา.....	65

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	13
2 แบบต่างๆ ของความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	20
3 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของ Rahim.....	28
4 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของ Johnson & Johnson.....	29
5 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของ Thomas & Kilmann.....	33

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในสังคมทุกวันนี้ คนเราต่างก็แสดงความแตกต่างกันในบางลักษณะออกมา ซึ่งความแตกต่างอาจเป็นความร่ำรวยหรือความยากจน การมีอำนาจ การพยายามรักษาสถานภาพเดิมหรือพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างคนเรากับคนอื่นในสังคม อาจเป็นทั้งที่ซ่อนเร้นหรือเปิดเผย ต้องการที่จะนำหรือประสงค์ที่จะตาม เราอาจพบกับคนที่มีความแตกต่างในเรื่องความเชื่อ ค่านิยม และการมองโลกในแง่ที่แตกต่างจากเรา คนส่วนใหญ่อาจมีความสนใจและความปรารถนาที่แตกต่างไปจากคนอื่น ซึ่งความสนใจและความปรารถนาที่แตกต่างออกไปนี้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของบุคคลที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างกันในการรับรู้และความคิดของแต่ละบุคคล โดยทั่วไปความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อสองฝ่ายมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน หรือเมื่อการตัดสินใจของฝ่ายหนึ่งมีผลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรือไม่เป็นไปตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดความรับรู้ว่าคุณถูกกล้ำหรือถูกขัดขวาง ทำให้เป้าหมายของตนไม่สามารถบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้ แวนวิส (นิตยา ปริบุญโรจน์. 2537 : 27 ; อ้างอิงจาก วรศักดิ์ สมฤทธิ์) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เมื่อทั้งสองฝ่ายมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน พร้อมมีปฏิสัมพันธ์กัน มีความสนใจร่วมกันหรือคล้ายกัน ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือมีความสนใจที่จะใช้ทรัพยากรที่เหมือนกันแต่ทรัพยากรมีจำกัด ให้แต่ละฝ่ายต่างพยายามที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของตนให้มากที่สุด จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ นอกจากนั้น การทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กรจำนวนมาก มักพบว่ามีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขึ้นได้เสมอ (ปทุมรัตน์ ต๋องวงศ์. 2539 : 22)

ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมมีพฤติกรรมของความขัดแย้งเกิดขึ้นมากบ้างน้อยบ้างอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากองค์การเป็นที่ยรวมของคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน บุคคลเหล่านี้ต่างก็มีอารมณ์ ทัศนคติ และการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน แต่จำเป็นต้องมาอยู่ร่วมกันเพื่อช่วยกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งขัดแย้งกันได้ ความขัดแย้งจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นสามารถที่ควบคุม หรือบริหารความขัดแย้งดังกล่าวนี้ให้เกิดผลดีต่อองค์การได้เพียงใด จะเห็นได้ว่าปัญหาเรื่องความขัดแย้งนี้มีผลกระทบต่อการทำงาน และประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก (ไพบุลย์ จิ่งทองคำ. 2535 : 30)

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการรับรู้ที่แตกต่างกันมีค่านิยมที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดกัน อีกทั้งมีความขัดแย้งอีกประการหนึ่ง ที่พบบ่อยในสถานศึกษาคือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู แม้แต่ในกลุ่มครูก็ยังมี การแบ่งพรรคแบ่งพวก ความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นในสถานศึกษา ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์. 2545 : 3)

ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบเสมอนับตั้งแต่ปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปรากฏให้เห็นว่า ครูในหน่วยงานเดียวกันทะเลาะเบาะแว้ง แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉา ริษยา กลั่นแกล้งกัน (โกสินทร์ รังสยาพันธ์. 2530 : 93) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าระดับใดก็ตาม มักประสบกับปัญหาเดือดร้อนใจอย่างยิ่ง คือ ปัญหาครุหาความสามัคคี นับเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เกิดความลำบากใจในการสั่งการ บางครั้งผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่คู่กรณีไม่พอใจก็ร้องเรียนไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือบางรายใช้วิธีการเขียนบัตรสนเท่ห์ (บุญเหลือ มูลทอง. 2529 : 6) ปัญหาดังกล่าว ถ้ามีความรุนแรง นับได้ว่าเป็นผลร้ายต่อสถานศึกษาอย่างยิ่ง เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงานได้ ทำให้บรรยากาศของสถานศึกษาขบเซา สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างมากอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตนเป็นศัตรูและประนามคนอื่น บางคนถึงกับลาออกจากราชการและในที่สุดก็เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนเอง (เจริญ โคกสีอำนวย. 2530 : 3)

จากสภาพดังกล่าวเห็นได้ว่า ความขัดแย้งในการบริหารงานมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง นักทฤษฎีองค์การได้พยายามศึกษาและทำการวิจัยปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้ง ภายในหน่วยงานหรือองค์กรในลักษณะต่างๆ เพื่อจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงแก้ไข การเปลี่ยนแปลงองค์กรในการบริหารการศึกษา ด้วยเห็นว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานได้มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มากขึ้น หากสามารถควบคุมสาเหตุแห่งความขัดแย้งและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ภายในสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ตลอดจนการบริหารสถานศึกษาและการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้ว่า ปัญหาใดพร้อมที่จะแก้ไขหรือไม่ อีกทั้งพยายามทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติของความขัดแย้งและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติ ธรรมชาติของบุคคลและสมควรที่จะกล่าวได้ว่า การบริหารความขัดแย้งสำคัญต่อชีวิตนักบริหารแต่ละคน (นทีทิพย์ สมเกียรติกุล. 2536 : 35)

ในการบริหารงานจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับบุคคล จึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงถึงปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งในวิธีการแก้ไขหรือแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่จะใช้ความขัดแย้งเป็นพื้นฐานนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Owens, 1981 : 290) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เคนเนธ โธมัส (Kenneth Thomas) ได้กล่าวว่า เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้อาจเป็นความชอบส่วนบุคคลหรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน หรือกล่าวโดยทฤษฎีแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ (เลิรมัคคีต์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 107 ; อ้างอิงจาก Thomas and Kilmann, 1987 : p 11-16)

จังหวัดนครนายกเป็นจังหวัดที่มีโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่เพียง 9 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 16 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็กถึง 130 โรงเรียน ซึ่งแบ่งออกตามเขตการปกครองได้ ดังนี้ อำเภอเมือง มีโรงเรียนขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน ขนาดกลาง 6 โรงเรียน และขนาดเล็ก 46 โรงเรียน อำเภอปากพลี โรงเรียนขนาดกลาง 2 โรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 16 โรงเรียน อำเภอบ้านนา โรงเรียนขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 4 โรงเรียน และขนาดเล็ก 33 โรงเรียน อำเภอองครักษ์ โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน ขนาดกลาง 4 โรงเรียน และขนาดเล็ก 35 โรงเรียน มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารอยู่อีกมาก เป็นต้นว่า ปัญหาประสิทธิภาพการบริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก, 2545 ระยะเวลาที่ 1) และปัจจุบันในโรงเรียนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานที่ใหญ่ขึ้น และมีปริมาณงานมากขึ้น ซึ่งนอกจากงานวิชาการแล้วยังมีงานอื่นๆ เช่น งานธุรการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานบริหารทั่วไป และงานสัมพันธ์กับชุมชนซึ่งการบริหารถือว่ายังมีปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งอยู่มาก อันเนื่องมาจากการจัดการศึกษาหลายระดับ และมีข้อกำหนดให้ปฏิบัติมาก ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ โดยมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ บุคคลหรือกลุ่มที่ต้องการควบคุมกิจกรรม งาน หรือมีอำนาจเหนือคนอื่นหรือกลุ่มอื่น เป็นต้น และจากส่วนใหญ่ของการแบ่งขนาดของโรงเรียนในจังหวัดนครนายก มีปัจจัยการบริหารแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน การศึกษาของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาที่สูง มีความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมาก จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารมีภาระงานที่หนักมากในการที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินกิจกรรมอย่างราบรื่นเพียงลำพัง มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ในหลายฝ่ายและทุกด้าน ดังนั้นการทำงานกับคนจำนวนมากและมีความแตกต่างกัน

อย่างหลากหลาย ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นปัญหาที่ผู้บริหารทุกระดับต้องใช้เวลามากเพื่อปรับปรุงแก้ไข

จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุ-พฤติกรรม และทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของทักษะ-พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมส์และคิลแมนน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 106 ; อ้างอิงจาก Thomas and Kilmann. 1987 : p 11-16) คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ อีกทั้งทักษะในการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของฟรานซิส ทรัสตี(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 163 ; อ้างอิงจาก Trusty.1987 : 14) ในด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นผลดีต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยคุณลักษณะสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา และสาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่ในสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารว่ามีความสัมพันธ์กันกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ความมุ่งหมายในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษากับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุงผู้บริหารและบุคลากรในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งขนาดของสถานศึกษาประสบการณ์ในการบริหาร สาเหตุของความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งกับการใช้ทักษะบริหารความขัดแย้ง เพื่อสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์บริหารความขัดแย้ง เพื่อส่งผลถึงการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ศึกษาเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ตามแนวคิดของโรมัส และคิลแมนน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 106 ; อ้างอิงจาก Thomas and Kilmann. 1987 : 11-16) ประกอบด้วยแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งโดยตรง 5 แบบ และผู้บริหารที่แก้ไขความขัดแย้งโดยใช้วิธีการร่วมมากกว่า 1 แบบพฤติกรรม

1.1.1 การเอาชนะ (Competition)

1.1.2 การร่วมมือ (Collaboration)

1.1.3 การประนีประนอม (Compromising)

1.1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

1.1.5 การยอมให้ (Accommodation)

1.1.6 แบบอื่นๆ (การใช้วิธีการร่วมมากกว่า 1 แบบ)

1.2 ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ทักษะการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของฟรานซิส ทรัสต์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 159 – 162 ; อ้างอิงจาก Francis M. Trusty. 1987) คือการวัดทักษะการบริหารจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การเจรจา 3) การกระจายความเป็นธรรม 4) การใช้อำนาจ

1.3 ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญๆ จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของนิวแมนและบรูล (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย . 2536 : 3 ; อ้างอิงจาก Pneuman and Bruchl. 1982 : 35 – 49) ประกอบด้วย 3 สาเหตุ คือ

1.3.1 สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาในการดำรงชีวิต วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ในการทำงาน

1.3.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และระบบสื่อสารในองค์กร

1.3.3 สภาพของที่ทำงานหรือองค์กร ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ การแปลความ และความที่เข้าใจต่างกัน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาประจำปีการศึกษา 2546 จำนวนทั้งสิ้น 155 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ผู้บริหารจากทุกสถานศึกษาเป็นตัวแทนของบุคลากรในการให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 155 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารและคุณลักษณะของสถานศึกษา ได้แก่

3.1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร จำแนกออกเป็น 2 ระดับ

3.1.1.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.1.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.2 ขนาดของสถานศึกษา

3.1.2.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก

3.1.2.2 สถานศึกษาขนาดกลาง

3.1.2.2 สถานศึกษาขนาดใหญ่

3.1.3 สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากสาเหตุ 3 ด้านคือ

3.1.3.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล

3.1.3.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

3.1.3.3 สภาพขององค์กร

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นดังนี้

3.2.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตรง 5 แบบ และแบบการใช้มากกว่า 1 แบบร่วมกัน

3.2.1.1 การเอาชนะ

3.2.1.2 การร่วมมือ

3.2.1.3 การประนีประนอม

3.2.1.4 การหลีกเลี่ยง

3.2.1.5 การยอมให้

3.2.1.6 (แบบที่ใช้มากกว่า 1 แบบ)

3.2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

3.2.2.1 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

3.2.2.2 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก แต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

3.2.2.3 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย แต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

3.2.2.4 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย และใช้ทักษะการบริหารน้อย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่มีความไม่สอดคล้องต้องกันของบุคคล กลุ่มบุคคล ในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วิธีการทำงาน และผลประโยชน์ ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

2. แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง แบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเมื่อเผชิญความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตามแนวคิดของโรมส์และคิลแมนน์ ซึ่งจำแนกแบบพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นโดยตรง 5 แบบ และแบบที่ใช้มากกว่า 1 แบบร่วมกัน

2.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง โดยเน้นการเอาใจตนเอง มุ่งเอาชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ พยายามใช้อิทธิพลหรือช่องทางต่างๆ มาใช้เพื่อให้คู่กรณียินยอมทำตาม

2.2 การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจัดการความขัดแย้งให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

2.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งความพยายามจะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น

2.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเอาใจผู้อื่น โดยมุ่งสร้างความพอใจแก่คู่กรณี ยอมเสียสละเนื่องจากไม่ต้องการทำให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล

2.6 (แบบที่ใช้มากกว่า 1 แบบ จากแบบที่ 2.1-2.5 ข้างต้น)

3. ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ ความสามารถในการมีและการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง โดยจัดแบ่งกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ คือ

3.1 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

3.2 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

3.3 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

3.4 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

4. การมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งเป็น มีทักษะน้อยและมีทักษะมาก

4.1 การมีทักษะน้อย หมายถึง การมีคะแนนทักษะต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

4.2 การมีทักษะมาก หมายถึง การมีคะแนนทักษะสูงกว่าค่าเฉลี่ย

5. การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถต่างๆ ในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งเป็น การใช้ทักษะน้อยและการใช้ทักษะมาก

5.1 การใช้ทักษะน้อย หมายถึง การมีคะแนนการใช้ทักษะต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

5.2 การใช้ทักษะมาก หมายถึง การมีคะแนนการใช้ทักษะสูงกว่าค่าเฉลี่ย

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2546

7. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหาร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

7.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

7.2 ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

8. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครนายก แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

8.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 100-299 คน

8.2 สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 300- 799 คน

8.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 800- 2,499 คน

9. สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง ต้นเหตุแหล่งที่มาที่ทำให้มีการต่อต้านหรือมีปฏิสัมพันธ์เชิงปฏิปักษ์ทุกประเภท จำแนกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ คือ

9.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ภูมิหลัง การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล

9.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระบบสื่อสารในองค์กร และสาเหตุความขัดแย้งอื่นๆ ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล

9.3 สภาพขององค์กร หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่ใช้ ความขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มการรับรู้และความเข้าใจที่แตกต่าง

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะการบริหารความขัดแย้งและแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยใช้แนวคิดของโรมัส และคิลแมนน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 106 ; อ้างอิงจาก Thomas and Kilmann. 1987 : 11-16) ประกอบด้วยแบบพฤติกรรมโดยตรง 5 แบบและแบบพฤติกรรมที่ใช้ร่วมกันมากกว่า 1 แบบ คือ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) การยอมให้ (Accommodation) 6) (แบบที่ใช้มากกว่า 1 แบบร่วมกัน) และทักษะการบริหารความขัดแย้ง คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของฟรานซิส

ทรัสต์ (Francis M. Trusty) ดังนี้ คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การเจรจา 3) การกระจายความเป็นธรรม 4) การใช้อำนาจ โดยทรัสต์ได้ใช้ความสามารถด้านการมีและใช้ทักษะในการบริหารจัดการแบ่งกลุ่มของผู้บริหารออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก แต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย แต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

ในเรื่องตัวแปรที่ศึกษาด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ศึกษาของ จรรยา เลียงเทียนชัย. (2544) ที่พบว่า ความสอดคล้องเกี่ยวกับการมีทักษะและ การใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ในวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 วิธี ตามแนวคิดของโรมส์ คือ วิธีการเอาชนะ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้ จำแนกผู้บริหารเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มการมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก และกลุ่มการมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งในระดับมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ

3. ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่ม เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ตัวแปรต้นของการศึกษา ที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับแบบพฤติกรรมและทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาโดยยึดแนวจากงานวิจัยต่างๆ ดังนี้ คือ

1. ประสพการณ์ในตำแหน่งบริหาร โดยศึกษามาจากงานวิจัยของ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 133) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ใน

ตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีสาเหตุของความขัดแย้งมาจากความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิตและวิธีการในการบริหาร ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีสาเหตุความขัดแย้งมาจากความขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างของวิธีการทำงาน ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต และวิธีการในการบริหาร ตามลำดับ

2. ขนาดของสถานศึกษา ศึกษาจากงานวิจัยของเลนนี โสมนัส (2538 : 103-105) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ขนาดของโรงเรียนต่างกันไม่ทำให้ทัศนคติต่อสาเหตุของความขัดแย้งต่างกัน

3. ในการวิจัยนี้ ได้นำสาเหตุของความขัดแย้งมารวมเป็นตัวแปรต้น มาจากงานวิจัยของ นิติยา ปริญญาโรจน์ (2539) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคลากรใน วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานในด้านองค์ประกอบ ส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพขององค์การและ สุชาดา โชคเหมาะ (2540 : 44-45) ได้กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

3.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) บุคลากรที่อยู่ในองค์การ หรือหน่วยงานจะมีภูมิหลังต่างๆ กัน วัฒนธรรม ความเคยชิน ความเป็นอยู่ ระดับและสาขาการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์ชีวิต ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้ค่านิยม หรือบรรทัดฐาน ความคาดหวังเกี่ยวกับ ตนและผู้อื่น และมโนคติเกี่ยวกับงานในหน่วยงานแตกต่างกันด้วย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เมื่อทุกคน พยายามใช้บรรทัดฐาน และความคาดหวังของตนกับผู้อื่น

3.2 ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การหนึ่งๆ จะประกอบด้วย หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน บทบาทหน้าที่คือ การให้คำแนะนำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือ การประสานงาน หรือให้บริการในด้านต่างๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับตน เป็นธรรมดาที่ทุกหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญแก่หน่วยงานของตนเองมากกว่าหน่วยงานอื่น หน่วยงานจะกำหนดมาตรฐานของตนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น มาตรฐานที่กำหนดขึ้นนี้ ถ้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจชัดเจน ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันอาจเกิดขึ้นได้

3.3 ความเข้าใจไม่ตรงกันอันสืบเนื่องมาจากระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์การ หมายถึง การแจ้งเรื่องต่างๆ ให้แก่ผู้สมควรได้รับทราบ ระบบการแจ้งเรื่องที่ด้อยประสิทธิภาพอาจมีสาเหตุมาจากการจัดองค์การที่ไม่ดีพอ ระบบการติดต่อที่ไม่ถูกต้อง ชัดเจน ทำให้

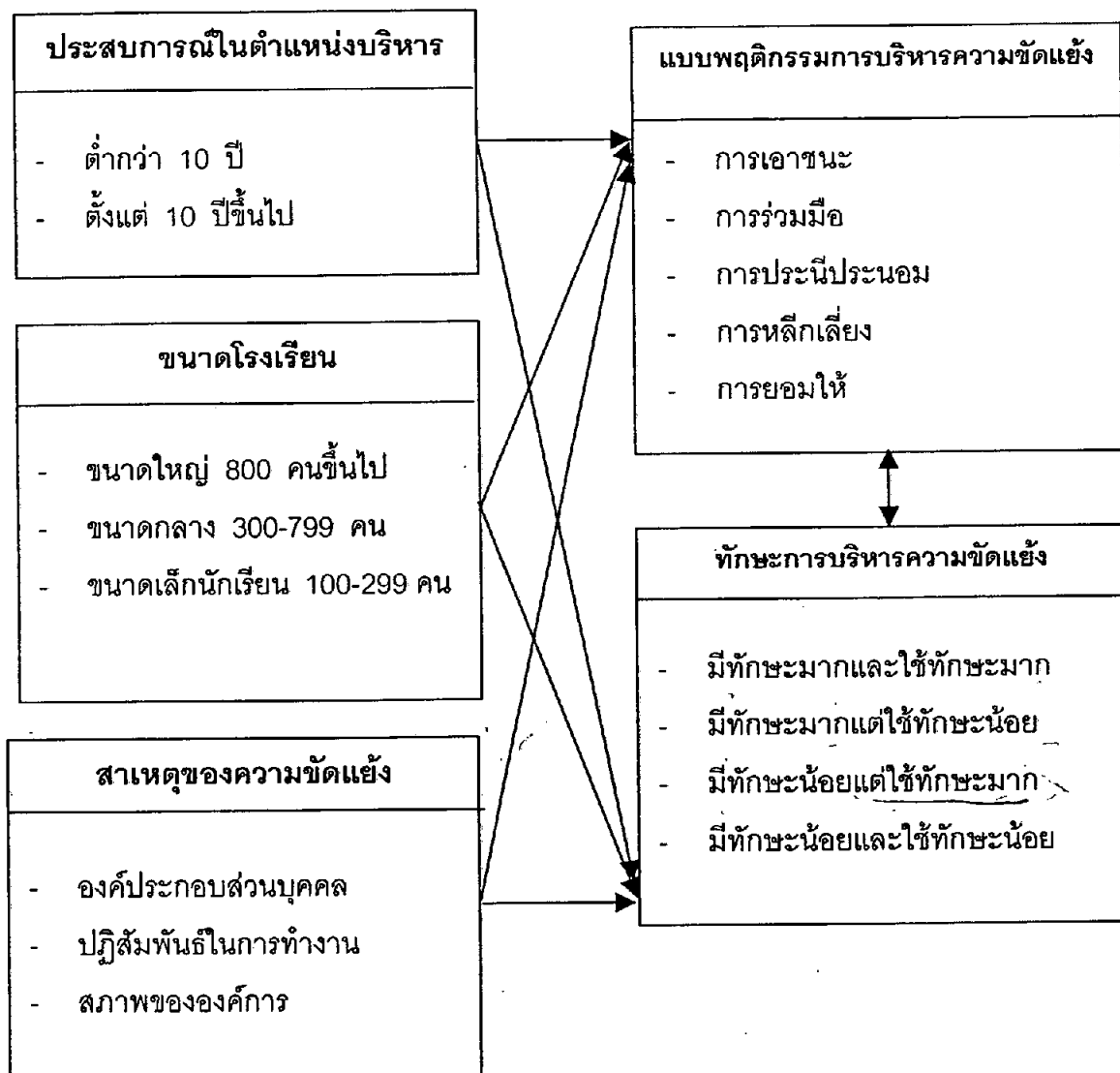
เรื่องที่ควรรับทราบไม่ทั่วถึงกัน เช่น การใช้ภาษา หรือคำ กับผู้ที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถเข้าใจได้ถูกต้อง

3.4 ปัญหาสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และอื่นๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงประมวลความคิดดังกล่าวข้างต้น มาเป็นกรอบทฤษฎีเพื่อทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ดังแสดงในภาพประกอบ 1

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

1. แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา
2. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา
3. แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
5. สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษากับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นต่อกัน
6. สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษากับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นต่อกัน
7. แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นต่อกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาประกอบการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

- 1.ความขัดแย้งในสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.3 ความขัดแย้งในสถานศึกษา
- 2.สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา
 - 2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.2 กระบวนการของการความขัดแย้ง
 - 2.3 กระบวนการของการบริหารความขัดแย้ง
- 3.แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง
- 4.ทักษะที่สำคัญในการบริหารความขัดแย้ง
 - 4.1 ความหมายทักษะของการบริหารความขัดแย้ง
 - 4.2 ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง
 - 4.3 การพัฒนาผู้บริหารในด้านการมีทักษะและการใช้ทักษะบริหาร
- 5.สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก
- 6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. ความขัดแย้งในสถานศึกษา

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ได้มีผู้ให้นิยามความขัดแย้งไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 284) ได้กล่าวว่า การขัดแย้งมักจะเข้าใจได้ถึงสภาพอาการต่างๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันระหว่างกลุ่มการชุมนุมไม่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยการเอาชนะเหนือฝ่ายอื่น และได้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งมิให้บรรลุเป้าหมายอีกด้วย

สมยศ นาวิการ (2540 : 172) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 203) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการพยายามของบุคคลหนึ่งที่กระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่งและส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความตึงเครียด

เวบสเตอร์ ดิกชันนารี (สิทธิพงศ์ สิทธิจร. 2535 : 1-2 ; อ้างอิงจาก Webster.) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน แปลว่า ต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้ายการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกัน เมื่อมีความคิด ความสนใจ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ซมิดท์และแทนเนนบัมม์ (เจริญ โคสส์อำนวย. 2530 : 12 ; อ้างอิงจาก Schmidt and Tannenbaum. 1972) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่าหมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยมความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่างกัน

ฟิลล์เลย์ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2531 : 67 ; อ้างอิงจาก Filley. 1975) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งในสถานการณ์ที่คนมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อมูลที่ยุติที่น่าพอใจทั้งสองฝ่ายได้ หากปล่อยละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ในเมื่อความต้องการของตนไม่ได้รับความสนใจ หรือได้รับการตอบสนองไม่ตรงตามที่ตนได้คาดหวังไว้ ก็จะแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงออกถึงความไม่พอใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านนั้นขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล หรือกล่าวอย่างง่ายก็คือ สภาพการณ์ที่มีความไม่สอดคล้องต้องกันของบุคคล กลุ่มบุคคล ในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย วิธีการทำงาน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สมัยก่อนผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายเป็นสิ่งไม่ดีถ้าเกิดขึ้นจะทำให้องค์การเสื่อมถอย แต่ในปัจจุบันผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงาน จากการศึกษาอบรม จึงทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป ซึ่งสมัยก่อนนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นสองทางคือ ความขัดแย้งควรกำจัดออกไปเพราะเป็นสิ่งที่ไม่ดีกับแนวความคิดที่ว่า ความขัดแย้งควรจะมียูและควรกระตุ้นให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด (จรรยาเสียงเทียนชัย. 2544 : 12 ; อ้างอิงจาก Neghlingale. 1974) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ

1.แนวความคิดแบบเก่า เป็นแนวความคิดที่สอนให้มนุษย์มีค่านิยมที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำให้มนุษย์กลัวความขัดแย้ง กลัวการไม่เห็นด้วยและกลัวการเป็นปรปักษ์ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดออกไปหรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล

2.แนวความคิดแบบใหม่ แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่จะต้องเกิดหนีไม่พ้น และบางครั้งก็เป็นที่ต้องการจึงควรมีการกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

รอบบินส์ (Robbins. 1993 : 445-447) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งนั้น เกิดขึ้นได้ทุกกลุ่มทุกองค์การ จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งและได้รับความสนใจมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งได้มีการแสดงทัศนะหรือแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1.แนวความคิดสืบทอดตามประเพณีนิยม (Traditional View) มีความเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหมดเป็นสิ่งเลวเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดอันตรายรุนแรงและควรต้องออกห่างให้มากที่สุดจึงมีทัศนะหรือแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในทางลบแนวคิดนี้เกิดอยู่ระหว่างปี ค.ศ. 1930-1940

2.แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) มีความเชื่อว่าในกลุ่มหรือในองค์การจะมีความขัดแย้งปรากฏขึ้นตามธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้มีการสนับสนุนยอมรับเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าบางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดผลประโยชน์แก่กลุ่มในการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จแนวคิดนี้เกิดอยู่ระหว่างปี ค.ศ. 1940-1970

3.แนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นพลังที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่มมีความจำเป็นสำหรับกลุ่มเพื่อที่จะให้กลุ่มทำงานได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

สำหรับมอสคา นักสังคมวิทยาชาวอิตาลี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 33 ; อ้างอิงจาก Mosca. 1930 : 196) มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคมคือ ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับอำนาจ

จากแนวคิดดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นการขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างก่อนหรือหลังการดำเนินงานที่เกิดจากการที่ตัวบุคคลมีความคับข้องใจที่เกิดขึ้นมาจากความไม่พอใจ ถูกใจหรือพอใจของตนเองในสภาพการณ์ต่างๆ ที่บุคคลอื่นกระทำทำให้ได้รับที่ไปกระทบกับความต้องการของตนเอง โดยที่ความต้องการนั้นหรือความคาดหวังที่ตนเองได้ตั้งไว้ไม่พอใจของตนเอง ก็จะมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาออกมา เพื่อให้แสดงถึงความไม่พอใจออกมา จากพฤติกรรมนี้จะมีมากหรือน้อย ก็จะขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล เป็นส่วนสำคัญ

1.3 ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

โครงสร้างขององค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์กรอุปนัยกับอรูปนัย

ส่วนสำคัญที่ทำให้การขัดแย้งเพิ่มขึ้นหรือขยายขึ้น ได้แก่ การข่มขู่ การรับรู้ ความไว้วางใจ การสื่อสารขององค์กรที่มีหลายระดับ ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ และความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 288).

จากการศึกษาของ อิงลิช (ทวิคคี่ ญูญูชาไทย. 2532 : 45 ; อ้างอิงจาก English.) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. ปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. บุคลิกภาพ
3. อำนาจและผลประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 234-235) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากสาเหตุ 5 ประการ คือ

1. ความไม่เข้าใจกัน
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมุลนาย
3. ความคิดเห็นแตกต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 8) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งในหน่วยงานทางการศึกษามักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพหรือเกียรติยศ

2. บุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจวาทซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3.บุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน
ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกันและเป้าหมายหรือวิธีการต่างๆ นั้น เป็นสิ่งที่ไปด้วยกัน
ไม่ได้

นอกจากแนวคิดของบุคคลดังกล่าวแล้ว เวย์นและมิลเกล (เลิรมัคดี วิทยาลัยการณ. 2534 :
17 ; อ้างอิงจาก เวย์นและมิลเกล.) ได้ให้ทัศนะว่าสถานการณ์ศึกษาเป็นองค์กรในระบบราชการ เป็นองค์กร
รูปนัยและอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้น
ประกอบด้วย มิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเกิดเป็นแบบ
ของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ
สามารถที่จะอธิบายได้ดังนี้

1.ความขัดแย้งบทบาท (Role Conflicts) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดง
บทบาทต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับและบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน

2.ความขัดแย้งบุคลิกภาพ (Personality Conflict) คือความขัดแย้งที่ที่เกิดจากภายใน
ตัวบุคคลเองซึ่งเกิดมาจากความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน

3.ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict) คือความขัดแย้งที่มาจากกลุ่มแต่ละ
กลุ่ม อันเกิดจากกลุ่มย่อยที่มีปรกติวิสัยของตนเองเหมือนกันถ้าเมื่อใดแต่ละกลุ่มใช้ปรกติวิสัยต่างๆ กัน
ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้

4.ความขัดแย้งเป้าหมาย (Goal Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดมาจากเป้าหมายหลาย
อย่างและเป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง

จากความขัดแย้งทั้ง 4 มิติ สามารถที่จะจับคู่ได้เป็น 6 คู่แบบของความขัดแย้ง ได้แก่

1.ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role – norm Conflict) การขัดแย้งกับ
บทบาทนั้น ๆ แต่ปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อยความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับปรกติวิสัย
ของกลุ่มที่ไม่เป็นพิธีการ (Informal group) เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่
อาจไปขัดขวางกับกลุ่มของครูใหญ่

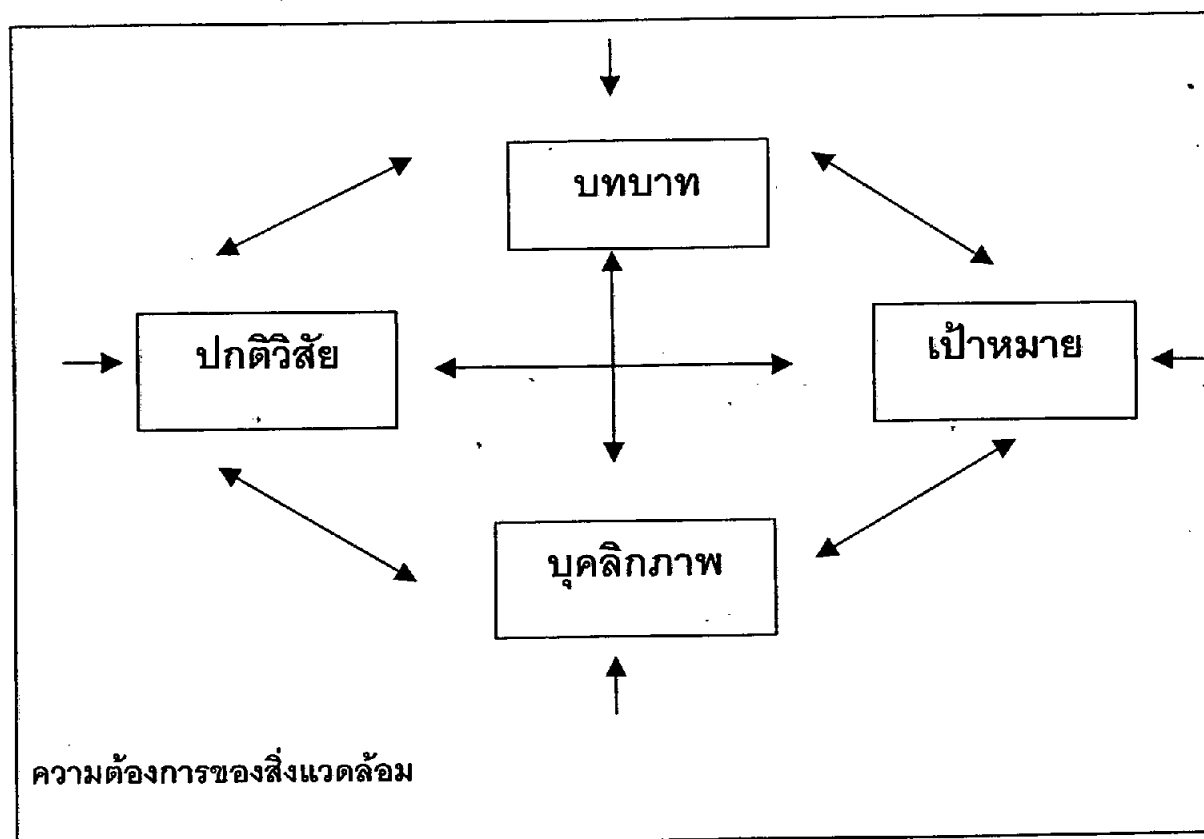
2.ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-goal Conflict) เป็นสิ่งที่บทบาทกับ
เป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดเกินไปอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะต้องการ
ความยืดหยุ่น

3.ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-personality Conflict)ความขัดแย้ง
เกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่เอาใจตนเองแต่
ต้องเป็นครูแนะแนว

4. ความขัดแย้งระหว่างประติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-personality Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับกลุ่มที่มีประติวิสัยกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการเข้ามาเป็นผู้นำอาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเก่าๆ

5. ความขัดแย้งระหว่างประติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm-goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่มีความคิดอีกแบบหนึ่งกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายก็อาจแสดงการต่อต้านไม่ทำงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนต้องการให้ครูยึดเศรษฐกิจแบบพอเพียงก็อาจไปขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบความฟุ้งเฟ้อ

6. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่ไม่อยากปฏิบัติตาม



ภาพประกอบ 2 แบบต่างๆของความขัดแย้งในสถานศึกษา

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 17

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งภายในสถานศึกษามีถึงสภาพการณ์ที่มีความไม่สอดคล้องต้องกันของบุคคลในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อเป้าหมาย วิธีการทำงาน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องในการ

ปฏิบัติงานตามแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ควรให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้วเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายที่ไม่ดีเสมอไป ปัจจุบันเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยให้มีในแนวระดับที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรเกิดการ พัฒนา

2. สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา

2.1 สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ทั่วไปทั้งในสังคมหน่วยงานในทุกระดับ ดังนั้นบุคคลจึงควรรู้สาเหตุของความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำด้วยสาเหตุหลายประการ ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 74-75) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งโดยทั่วไปมี 5 ประการ คือ

1.สาเหตุทางด้านผลประโยชน์ มักจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่วุ่นนี้ไม่ใช่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้นแต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสความก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2.สาเหตุทางด้านของบทบาทไม่ชัดเจน หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างความรับผิดชอบของเขาควรมีมากน้อยเพียงใดเขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใครเหล่านี้ อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3.สาเหตุทางด้านเป้าหมายการทำงานระหว่างองค์กรและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีแนวคิดที่แตกต่างกันซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรได้ตั้งกำหนดขึ้น เช่น การกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 5 ราย เป็นต้น

4.สาเหตุทางด้านอำนาจ ในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากันแต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5.สาเหตุทางการเปลี่ยนแปลง เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนตำแหน่งการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนเป้าหมาย

ในการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 189-190) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการ คือ 1) มูลหรือข้อเท็จจริง 2) เป้าหมาย 3) ค่านิยม 4) ความเชื่อ 5) ความคิดเห็น 6) ความรู้ 7) พฤติกรรม ส่วนบุคคลที่แตกต่างกันย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง

นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบบระบบราชการและการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือโครงสร้างขององค์การตลอดทั้งการที่สื่อข้อความที่ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 59-69) ได้กล่าวถึงสาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างในด้านภูมิหลัง 2) แบบฉบับการรับรู้และความรู้สึกปัญหาของการปฏิสัมพันธ์เป็นปัญหาของการสื่อสาร 3) สภาพขององค์การ ได้แก่ ทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อยกเว้น เป็นสาเหตุความขัดแย้ง

โทมัส และชมิทท์ (จรรยา เสียงเทียนชัย. 2544 : 15 ; อ้างอิงจาก Thomas and Schmidt. 1976) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้หลายประการ ได้แก่ ความบกพร่องของการสื่อสาร วิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน การใช้อำนาจในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกันและกัน และการขาดความสามัคคีทำให้เกิดความขัดแย้งได้

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีองค์ประกอบแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่มีสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) สภาพองค์การ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะการทำงาน ขนาดขององค์การ การรับรู้และความรู้สึกของบุคคล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน วิธีการทำงาน ผลประโยชน์ที่ได้รับต่างกัน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโครงสร้าง เป้าหมาย การทำงาน กฎระเบียบที่ใช้ ความขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขันระหว่างบุคคล ความไม่ชัดเจนของการบริหาร ส่งผลกระทบต่อบุคคลที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกันเกิดความขัดแย้งขึ้น

2.2 กระบวนการของความขัดแย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 232-233) ได้กล่าวว่ากระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ศักยภาพในการขัดขวางหรือสภาวะการเข้ากันไม่ได้ เป็นสภาพซึ่งสร้างโอกาสความขัดแย้งให้เกิดขึ้นแต่ไม่จำเป็นจะนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรงอาจเกิดจากการติดต่อสื่อสารโครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

2. การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือการรับรู้ความขัดแย้งซึ่งเป็นการรับรู้ในข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องระมัดระวังเหตุการณ์เพราะว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่ตกลงกันไม่ได้ อย่างรุนแรงจะมากเกิดในขั้นตอนของความขัดแย้งที่รู้สึกได้ ซึ่งเป็นข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับอารมณ์ที่สร้างความตึงเครียด ความสับสนหรือความเป็นศัตรูกันเกิดขึ้น

3. ความตั้งใจเป็นสิ่งที่แทรกอยู่ระหว่างการรับรู้ของบุคคล อารมณ์ และพฤติกรรมที่แสดงออก ความตั้งใจเป็นการตัดสินใจที่จะปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความตั้งใจที่จะจัดการด้านความขัดแย้ง มี 5 ประการ คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การผ่อนปรนเข้าหากัน การประนีประนอม

4. พฤติกรรม จะรวมถึงการพูด การแสดงออก อาทิ ปฏิกิริยาและปฏิกิริยาโต้ตอบกันจากผู้ขัดแย้งพฤติกรรมเหล่านี้สามารถทำให้เพิ่มการทำงานหรือลดคุณภาพการทำงานได้โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง

5. ผลลัพธ์ ปฏิกริยาโต้ตอบกันระหว่างกลุ่มที่มีการขัดแย้งเป็นผลทำให้เกิดผลลัพธ์ตามมา ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งตามหน้าที่ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานหรือทำให้เกิดผลเสียต่องานก็ได้

นอกจากนี้ กระบวนการของความขัดแย้งประกอบด้วยสถานการณ์ และขั้นตอนต่างๆ ของความขัดแย้ง (เลริมดักดี วิชาลาภรณ์. 2540 : 89) ในเรื่องกระบวนการของความขัดแย้งได้มีผู้ให้แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้ง เช่น พอนดี (Pondy. 1967 : 314-315) ได้กล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ เริ่มจากอาการแอบแฝงของความขัดแย้งคือความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแข่งขัน จากนั้นเป็นความขัดแย้งที่มองเห็นได้เป็นความเข้าใจผิดในสิ่งที่เป็นจริงและจะเกิดความขัดแย้งที่รู้สึกได้ อาจเกิดจากความตึงเครียดเมื่อรู้สึกได้จึงเกิดความขัดแย้งที่เปิดเผยเป็นเรื่องของความรุนแรงที่ปรากฏให้เห็นสุดท้ายเป็นสภาพการณ์หลังจากเกิดความขัดแย้ง และฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายและได้เสนอแนะว่า กระบวนการของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

5.การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง หรือลดลง

6.ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลัง จากการแก้ปัญหาคความ

ขัดแย้ง

โธมัส (Owens. 1981 : 153-154 ; Citing Thomas. 1976 : 895) ได้กล่าวถึงความขัดแย้ง เป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งในตอนต่อไปอีก โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้

- 1.เกิดความคับข้องใจ
- 2.เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง
- 3.แสดงพฤติกรรมออกมา
- 4.เกิดปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่ง
- 5.ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

روبบินส์ (Robbins. 1983 : 448-455) แสดงถึงกระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 5 ขั้นตอน คือ

- 1.ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันหรือการที่เข้ากันไม่ได้ขัดแย้งกันซึ่งจะมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และบุคลิกภาพส่วนบุคคล
- 2.กระบวนการรับรู้ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นโดยจากการสังเกตการรู้สึกและการเข้าใจ
- 3.พฤติกรรมที่แสดงออกมาในเจตนาหรือความตั้งใจที่จะจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ใน 5 วิธี คือ การแข่งขัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการยอมให้
- 4.พฤติกรรมที่แสดงออกมาในเจตนาหรือความตั้งใจที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยประกอบด้วย พฤติกรรมของคณะและปฏิกิริยาโต้ตอบอื่นๆ
- 5.ผลของความขัดแย้ง มีทั้งผลที่ทำให้เพิ่มความสำเร็จของกลุ่มและผลที่ทำให้ลดความสำเร็จของกลุ่ม

สรุป ได้ว่า กระบวนการของความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่างๆของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้งการตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความขัดแย้ง และมีการแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา เมื่อได้แสดงพฤติกรรมความขัดแย้งแล้วจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาซึ่งมีผลทั้งในทางทำลายและการสร้างสรรค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

2.3 กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีสิ่งที่แตกต่างกันจะไม่เหมือนกันเพราะการแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 116) การบริหารความขัดแย้ง จะประกอบด้วยการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา การลดหรือระงับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งมีมากเกินไปและการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการต่าง ๆ (Rahim. 1985 : 82) มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความขัดแย้ง ไว้ดังนี้คือ

แอนเดอร์สัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2534 : 116 – 117 ; อ้างอิงจาก Anderson. 1988 : 266) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารความขัดแย้ง มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการหาสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งเกิดจากการทำงานซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันหรือเกิดจากการกระทำ 2) การจัดการที่แตกต่างกัน 3) การคาดหวังเป้าหมาย 4) โครงสร้างที่ต่างกัน จาก การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการนิยามปัญหาคำจัดความของความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องตกลงใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การนิยามปัญหามีความสำคัญเพราะจะทำให้มีการตกลงใจในการจัดการความขัดแย้งเป็นการพิจารณาผลของความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลที่จะได้รับในขณะนี้หรือผลที่จะต้องการในอนาคตว่าต้องการอะไร เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการใช้เทคนิควิธีการในการแก้ไขปัญห ความขัดแย้ง ซึ่งมีเทคนิคหลายวิธีดังนั้นจึงควรใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 191-194) ได้กล่าวว่าการจัดการกับความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ วิธีการกระตุ้นความขัดแย้งถ้าบรรยากาศในองค์การเฉื่อยชา วิธีการลดความขัดแย้งเมื่อเกิดความขัดแย้งมากเกินไปและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อาจใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นการหาทางออกที่เหมาะสมให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย สำหรับ ประชุม โพธิกุล (2540 : 192) ได้เสนอยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คือการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างหาผู้ช่วยที่มีความคิดไม่เหมือนท่านแต่ต้องแน่ใจว่าผู้นั้นยอมรับในอำนาจของท่าน ในการประชุมควรมีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้านเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติ บอกบุคลากรว่าท่านอยากฟังความคิดเห็นของเขาอย่าแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสมเมื่อได้รับข่าวที่ไม่เป็นมงคลอย่าทำให้เขาต้องเสียหน้าเมื่อเขาได้นำข้อมูลมานำเสนอ ช่วยทำให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ท้าทายมีการยกระดับเป้าหมายและความคาดหวังให้ท้าทายสุดท้าทายมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมานั้น การบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีทั้งการกระตุ้นความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งและการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และสังเกตให้ได้ว่า

สถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุขและพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

3. แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง

เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยที่พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเป็นการตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ นั่นคือสามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ หรือปล่อยพฤติกรรมนั้นให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม

ดอร์กัลล์ (นิตยา ปริญญโรจน์, 2537 : 27-29 ; อ้างอิงจาก ดอร์กัลล์.) แสดงความคิดเห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกและอารมณ์ โดยให้เหตุผลว่าก่อนที่จะเกิดความต้องการนั้นจะเกิดความรู้สึกหรืออารมณ์ต้องการนั้นๆ เกิดขึ้น เช่น ความต้องการจะต่อสู้เกิดจากอารมณ์โกรธ ความอยากรู้ อยากเห็นเกิดจากความรู้สึกสงสัย ความต้องการอาหารเกิดจากความหิว เป็นต้น และเมื่อคนเรามีความรู้สึกความต้องการแล้วก็จำเป็นต้องมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปใดรูปแบบหนึ่งเพื่อที่จะทำให้บรรลุความต้องการนั้นได้เพื่อลดแรงดันหรือแรงขับทางด้านความรู้สึกและความต้องการ

นอกจากนี้ ในการพิจารณาถึงพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ได้มีนักพฤติกรรมที่จะพยายามอธิบายสิ่งเหล่านี้ด้วยการสร้างตัวแบบต่าง ๆ ของมนุษย์ขึ้นมา ซึ่งเป็นตัวแบบทางด้านจิตวิทยาของมนุษย์หลายตัวแบบ ดังนี้

1.มนุษย์ตามแบบจิตวิทยาวิเคราะห์ของฟรอยด์ (Freudian Psychoanalytic Man) ซึ่งเป็นต้นแบบของความขัดแย้ง (Conflict Model) กล่าวคือ ในสภาพจิตใจของมนุษย์นั้น จะมีความขัดแย้งกันอยู่ภายในตัวมันเองซึ่งได้แก่ การพิจารณาในด้านความต้องการ (Id), ด้านตัวบุคคล (Ego) และด้านคุณธรรมจริยธรรม (Superego) ของสภาพจิตนั่นเอง

2.มนุษย์ตามแบบพฤติกรรมนิยม (Behavioristic Man) เป็นตัวแบบที่เชื่อว่า พฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกภายนอกของมนุษย์นั้นเกิดจากสิ่งเร้า (Stimulus) มากระตุ้นหรือมาเร้า (Stimulate) ให้มนุษย์แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ (Response) ปฏิกิริยานั้นเองสามารถมองเห็นและวัดได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก

3.มนุษย์ตามแบบมนุษยนิยม (Humanistic Man) เป็นตัวแบบที่มองว่า มนุษย์นั้นจะมีความปรารถนาอย่างอิสระ (Free-Will) มีความสามารถในด้านที่มีเหตุผลในสำนึกและมีความรู้สึกซึ่งสำนึกตลอดเวลา เป็นการตระหนักในตนเองและเป็นแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-awareness and Self-concept)

4. มนุษย์ตามแบบที่ต้องการคงอยู่ (Existential Man) ซึ่งเป็นวิธีการที่เสาะแสวงหาความหมายกล่าวคือ มนุษย์ในแบบนี้จะพยายามหาทิศทางควบคุมตนเองเมื่อลักษณะสภาพแวดล้อมที่ทำให้เป็นตัวของตัวเองการที่เขาคงอยู่ได้อย่างไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวเขาเป็นเกณฑ์ หรือเชื่อว่ามนุษย์ยังมีความปรารถนาอย่างเป็นอิสระในการที่จะกำหนดวิถีทางชีวิตและการดำเนินชีวิตของตนเองได้

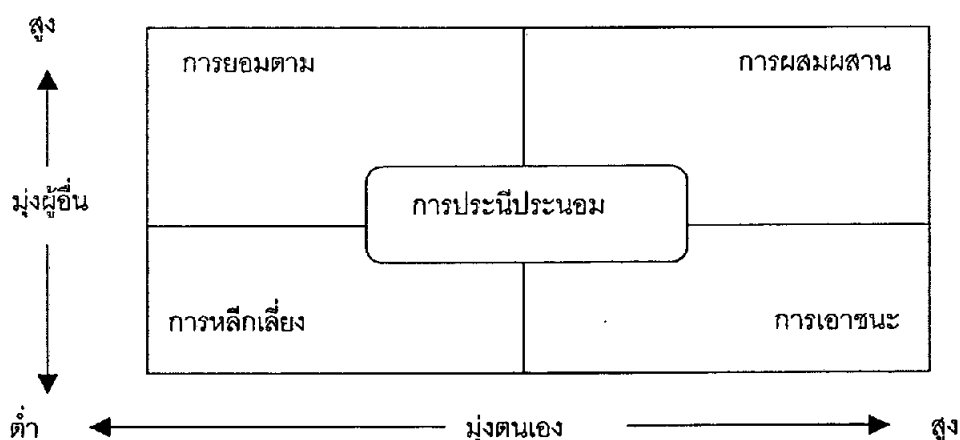
5. มนุษย์ในฐานะที่เป็นระบบ (Man as a System) ซึ่งถือว่าตัวมนุษย์นั้นมีสัมพันธภาพระหว่างชิ้นส่วนต่าง ๆ ภายในใจ ตลอดจนส่วนต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งหมายถึงสิ่งเร้าที่เรียกว่าสิ่งที่ใส่เข้าไป (Input) และโดยกระบวนการตระหนัก ความรู้สึกตนเองของมนุษย์ ซึ่งเปรียบได้กับกระบวนการกลาง (Throughput) หรือกระบวนการเปลี่ยนสิ่งป้อนเข้าไปให้เป็นผลออกมา หรือการที่มนุษย์แสดงผลออกมา (Output) ในลักษณะปฏิกิริยาโต้ตอบ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก

การที่มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมานั้น จะเป็นผลมาจากองค์ประกอบ 2 ประการ คือ องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่ประกอบด้วย การรับรู้ การเรียนรู้ การจูงใจ บุคลิกภาพ และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม อันได้แก่ บรรยากาศ ภูมิประเทศ ทรัพยากร ตลอดจนระบบนิเวศวิทยา และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ดังนั้นจึงทำให้มนุษย์มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน จึงทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปและเมื่อได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกกับความเหมือนกันและแตกต่างกันนี้ ก็เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่มองค์การระหว่างกลุ่มต่อกลุ่มหรือแม้แต่องค์การต่อองค์การขึ้นได้

กล่าวโดยสรุปแล้วตัวแบบพฤติกรรมของมนุษย์และความขัดแย้งจะอยู่บนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมและตัวบุคคลเป็นสำคัญและความขัดแย้งก็คือการเกิดอุปสรรคขัดขวางในช่วงใดช่วงหนึ่งขึ้นมา ทำให้มนุษย์ไม่สามารถที่จะแสดงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องที่จะไปสู่เป้าหมายหรือขัดขวางที่จะได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ราฮิม (1985 : 83-85) ได้เสนอแบบของการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) เป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) เป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลต้องการให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของสองมิติดังกล่าว ทำให้เกิดการจำแนกแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นการมุ่งตนเองในระดับสูง
2. การยอมตาม (Obliging) เป็นการมุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับสูง
3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นการมุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย
5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการมุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง



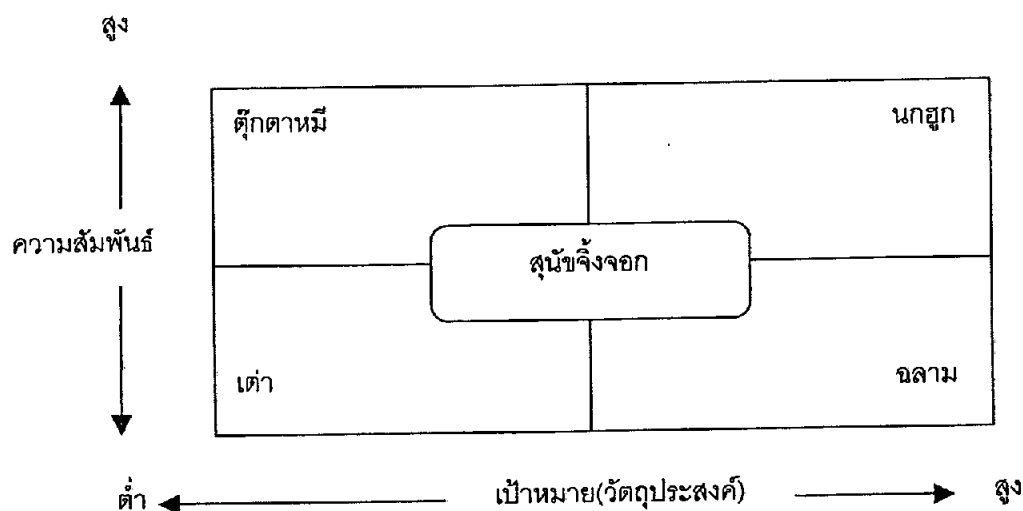
ภาพประกอบ 3 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของ Rahim

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 155

จอห์นสันและจอห์นสัน (กอบเพชร สุกษะ. 2536 : 31-33 ; อ้างอิงจาก Johnson&Johnson) ได้เสนอแบบพฤติกรรม ในการจัดการความขัดแย้งโดยใช้มิติความสัมพันธ์หรือการรักษาสัมพันธภาพ กับบุคคลอื่นและมีวัตถุประสงค์หรือการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล โดยแยกพฤติกรรมการจัดการ ความขัดแย้งได้เป็น 5 รูปแบบ แทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด คือ

- 1.แบบเต่า (Withdrawing) เป็นแบบที่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่เผชิญหน้าคู่กรณี ผู้ที่มีแบบพฤติกรรมนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับต่ำ
- 2.แบบฉลาม (Forcing) เป็นแบบที่มักจะแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้ามชอบใช้กำลัง บังคับมีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำถึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3.แบบตุ๊กตาหมี (Smoothing) เป็นแบบที่รักษาสัมพันธภาพอันดีมีลักษณะเชื่อว่า สัมพันธภาพมีความสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อยต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอโดยเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว
- 4.แบบจิ้งจอก (Compromising) เป็นแบบของการประนีประนอมแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นปานกลางแสวงหาความประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงผู้อื่นยอมเสียสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อยุติที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5.แบบนกดุ๊ก (Confronting) เป็นแบบใช้วิธีร่วมคิดร่วมทำในการแก้ปัญหาเพื่อความพอใจของทั้งสองฝ่าย รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง จะหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย



ภาพประกอบ 4 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง

ของ Johnson & Johnson

ที่มา : กอบเพชร สุขชะ. 2536 : 33

โรมัสและคิลแมนน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลภรณ์. 2540 : 104-105 ; อ้างอิงจาก Thomas and Kilmann.) ได้จำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรม 2 แบบแสดงออกมา คือ

- 1.พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ
- 2.พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในแต่ละพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ซึ่งโรมัสและคิลแมนน์ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ

- 1.การแข่งขัน (Competition) เป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเน้นการแข่งขันในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตน

เองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น ซึ่งอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจแสดงการข่มขู่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่

2.การร่วมมือ (Collaborating) วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ที่เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุปทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ โดยจะใช้ทั้งเวลาและพลังงานเป็นอันมากในการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทั้งหลายเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน

3.การประนีประนอม (Compromising) วิธีนี้จะมีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะระดับปานกลางและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกันเป็นแบบของการเจรจาต่อรองมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจหรือเป็นลักษณะพบกันครึ่งทางเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างตระหนักดีว่าในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งแต่ละฝ่ายต้องไม่พอใจทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่งแต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์

4.การหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีนี้มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถดถอยจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ในการแก้ปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่มโดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้ามไม่ได้ผล พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้นถ้าใช้ในปริมาณมากอยู่ในระดับสูงแสดงว่าบุคคลนั้นมีความยากลำบากในการประสานงานเพราะบุคคลอื่นไม่ยอมรับ แต่ถ้าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลอยู่ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำแสดงว่าบุคคลนั้นอาจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับปัญหามากมายและสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้

5.การยอมให้ (Accommodating) วิธีนี้มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงเพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยแต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคลเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งเพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้าง ความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจ พฤติกรรมการปรองดองนั้นควรใช้เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองผิดหรือเมื่อต้องการให้คนอื่นพอใจหรือเมื่อต้องการความเชื่อถือและยอมรับทางสังคมหรือเมื่อการแข่งขันยืดเยื้อจนก่อให้เกิดความเสียหายได้

เมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งจาก 5 ประการดังกล่าว คงจะไม่มีใครที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา หรือแสดงพฤติกรรมแบบนั้นๆ ทุกครั้งไปเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่แท้จริงแล้วบางคนอาจแสดงพฤติกรรมหรือวิธีการบางวิธีได้ดีกว่าบางวิธี หรือบางคนอาจมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งมากกว่า

หรือบ่อยครั้งกว่าแบบอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความชอบส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ขัดแย้งเอื้ออำนวยต่อการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอแนะพฤติกรรมแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นไร ดังต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 104-105)

1. การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ต้องรีบไปตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวความคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากกว่าเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเอง หรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง ไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจ หรือมีพวกมากพอๆกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ชัดเจน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นเส้นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอ หรือเรามีความ
ซุ่มเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของ
เพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติในองค์กร

4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับพอที่จะทำงาน
ร่วมกันต่อไปได้

4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจใน
ทันทีทันใด

4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า

4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น

5. การยอมให้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือ
ต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

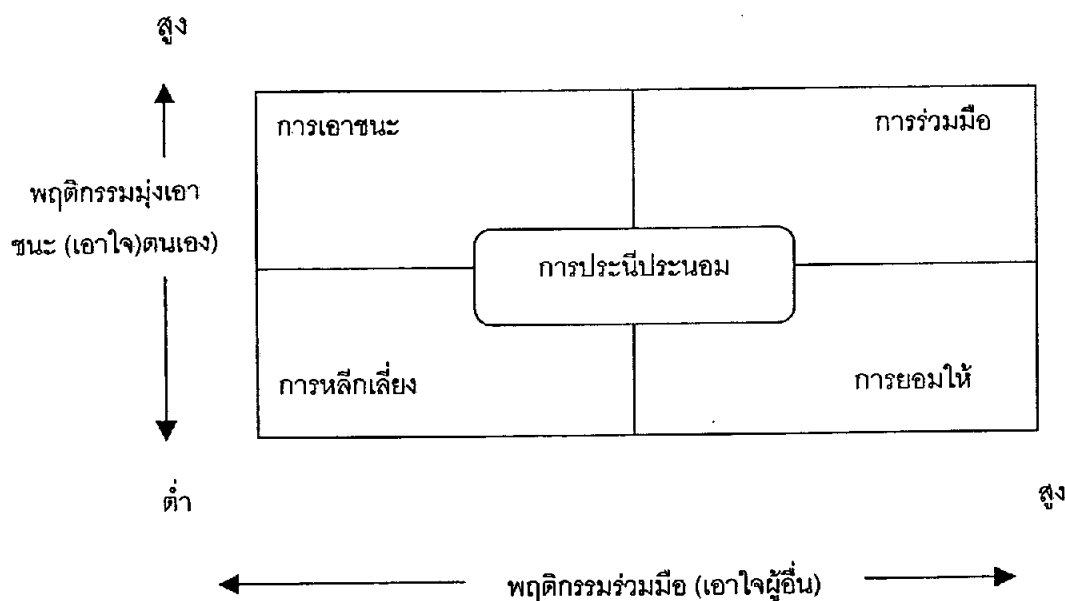
5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่น
พอใจ และเพื่อต้องการไม่ตรึงจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น

5.3 เมื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการ
แก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบจักสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อ
ตัวเราเอง ไม่ว่าจะชนะหรือแพ้

5.5 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความ
ผิดพลาดของตัวเอง

กล่าวได้ว่า แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งของบุคคลที่จะ
เลือกใช้ตามความสามารถและแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลนั้นของ
บุคคลนั้นๆ และการแสดงพฤติกรรมไม่จำเป็นต้องแสดงแบบใดแบบหนึ่งตลอดเวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ
เงื่อนไขของสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ



ภาพประกอบ 5 แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง
 ของ Thomas & Kilmann

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. 2540 : 140

โดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งมีหลายแบบหลายวิธี ซึ่งแต่ละแบบจะให้ได้ผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยหลายด้าน แบบพฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นการจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยยึดการที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นเป็นหลักถ้ายึดตนเองมากเกินไปผู้อื่นจะเกิดความไม่พอใจยิ่งระดับการยึดตนเองมากเท่าใดผู้อื่นจะเกิดความไม่พอใจมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งที่ดีและนำไปปฏิบัติคือ การคิดเอาใจเขามาใส่ใจเราสะท้อนความคิดด้วยว่าถ้าเราเป็นอย่างเขาจะมีความรู้สึกอย่างไรและถ้าทุกคนมีการใส่ใจต่อกันมีความจริงใจเอื้ออาทรต่อกันความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นน้อยหรือไม่เกิดขึ้นเลย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของโธมัสและคิลแมนน์ มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยใช้เครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเอง (รายละเอียดในบทที่ 3) ประกอบด้วยแบบพฤติกรรม 5 แบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม

การหลีกเลี่ยงและการยอมให้

4. ทักษะที่สำคัญในการบริหารความขัดแย้ง

4.1 ความหมายของทักษะ

ทักษะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีการปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะจะเกิดขึ้นได้ด้วยการขวนขวายหาความรู้ และมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งแปลกๆ ใหม่ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ พร้อมทั้งนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผลทักษะจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญ (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 4) คำว่า "ทักษะ" มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ทวีศักดิ์ ญาณประทีป (2532 : 251) ได้กล่าวว่า ทักษะ ตามพจนานุกรมไทย แปลว่า ความชำนาญ ความล้นทัด ความชัดเจน เมื่อนำมาใช้ในวงการต่างๆ คำว่า "ทักษะ" จะมีความหมายแตกต่างกันออกไปดังที่ ประเสริฐ ตันสกุล (2538 : 56) มีความเห็นว่า ทักษะ หมายถึง ความชัดเจนและความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมนุษย์สามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะการอาชีพ การกีฬา การทำงานร่วมกับผู้อื่น การอ่าน การสอบ การจัดการ เป็นต้น เหล่านี้เป็นทักษะภายนอกที่แสดงออกให้เห็นชัดเจนได้โดยตรง จากการกระทำหรือการปฏิเสธ ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวว่า ทักษะ เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 5-11) ได้อธิบายว่า ทักษะเป็นความสามารถที่แสดงออกทางรูปธรรมให้ผู้อื่นเห็นได้โดยผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมที่มีความชำนาญคล่องแคล่วและมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดได้น้อยกว่าผู้ที่ไม่มีความชำนาญ โดยแบ่งประเภททักษะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ทักษะที่เป็นความรู้ความเข้าใจ หมายถึงความรู้ใดๆ ก็ตามที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา 2) ทักษะที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบหรือเป็นสัมพันธภาพ หมายถึงการกระทำใดๆ ที่สามารถกระทำได้อย่างเหมาะสมและได้รับผลสะท้อนกลับทั้งในด้านการสื่อสาร การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

นอกจากนี้ ยังมีนักการศึกษาต่างประเทศคือ แคทซ์ (Katz. 1974 : 91) ได้ให้ความหมายของทักษะ หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจออกมาในรูปของการกระทำ ส่วน อเลสซี (Alessi. 1980 : 192) ได้กล่าวว่า ทักษะคือ การกระทำที่เกิดจากการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความหมายทักษะ เป็นกระบวนการกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้สร้างเสริมและฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญ

4.2 ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งเพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นประกอบด้วย ทรัสตี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 159-162 ; อ้างอิงจาก Trusty.1987)

1.การวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การแยกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นออกเป็นส่วนๆ อย่างใคร่ครวญ ความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร วิธีการที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้งคือการวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นหรือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกับของบุคคลต่างๆ วิธีการที่จะวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากข้อเท็จจริง เป้าหมาย วิธีการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน การหาสาเหตุของการทำให้เกิดความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากข้อมูลและการรับรู้ของข้อมูล หรือบทบาทที่แตกต่างกันต้องมีการประเมินขั้นตอนของการแสดง ความขัดแย้งซึ่งได้แก่ การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง การมีการพูดคุยถึงประเด็นขัดแย้งในกลุ่มย่อยๆ โดยการพูดถึงประเด็นขัดแย้งมีการโต้เถียงหรือพิพาทกันอย่างเปิดเผยและเรียกร้องให้มีการตัดสินใจในเรื่องนี้โดยแต่ละบุคคลก็แสดงตนเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน

2.การเจรจา เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการเจรจา คือ การสื่อสารความหมายโดยการพูด ซึ่งเป็นการสื่อความเข้าใจและเป็นทักษะที่มีความสำคัญ ในวิธีการทำความเข้าใจระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ อันก่อให้เกิดผลสำเร็จตามมาโดยมีหลักสำคัญที่ควรจะต้องยึดถือในการเจรจา คือ 1) บุคคล แยกคนออกจากปัญหา 2) ความสนใจ เน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่ง 3) ทางเลือก พยายามหาทางเลือกหลายๆ ทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไร 4) เกณฑ์ ต้องตกลงกันตามกฎหมาย เกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3.การกระจายความเป็นธรรม ใช้เกณฑ์ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการ (needs) คือ คนที่มีความต้องการมากและคิดว่าตนเองควรจะได้รับค่าตอบแทนมาก 2) ความเท่าเทียม (equality) คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับส่วนแบ่งเท่าๆ กัน 3) ความเสมอภาค (equity) คือ จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับควรจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แต่ละคนลงทุนไป

4.การใช้อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือสั่งให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน ส่วนอิทธิพลนั้นมีผลต่อการใช้อำนาจและช่วยอธิบายความหมายของอำนาจในเชิงปฏิบัติจริง ในการบริหารความขัดแย้งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ความแตกต่างระหว่างอำนาจมีขึ้น เมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับหรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่งเมื่อความแตกต่างระหว่างอำนาจไม่มีการใช้อำนาจก็ไม่ได้ผล หรือถ้าได้ผลก็จะนำไปสู่ความขุ่นเคืองและการไม่

ร่วมมือยกเว้นการใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉินวุ่นวายแต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้นั้นจะต้องถูกต้องตามกฎหมายและเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะและใช้ทักษะให้เกิดผลดีต่อองค์การ จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอันได้แก่ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการทักษะการเจรจา หรือความสามารถในการกระจายความเป็นธรรม และความสามารถในการใช้อำนาจ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาและฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถในทักษะดังกล่าวก็จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ร่วมงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ องค์การก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.3 การพัฒนาผู้บริหารในด้านการมีทักษะและการใช้ทักษะบริหาร

ทักษะเป็นการกระทำที่เกิดจากความรู้ และการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ การที่จะทำให้ผู้บริหารมีทักษะและการใช้ทักษะได้นั้น ทำได้โดยการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่เหมาะสม (โกวิทย์ กังสนันท์. 2537 : 6) การปฏิบัติงานผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทักษะต่างๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ ยังให้แนวคิดไว้ว่า ข้อสำคัญที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันได้ดีก็คือ จะต้องมีความสามารถกับความตั้งใจ ความจริงใจในการทำงาน จึงจะเป็นผลต่อความก้าวหน้า และความสำเร็จของงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 170-178) ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะมีทักษะในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งและใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง หรือวิเคราะห์ประสบการณ์ในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งของตนเองเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือระดับของความขัดแย้ง มิติที่สอง พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง จากนั้นให้พิจารณาถึงสาเหตุของความขัดแย้ง อาการที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง ในการฝึกจะช่วยให้มีทักษะ และใช้ทักษะที่จำเป็นในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งได้ดียิ่งขึ้น

ในการที่จะให้ผู้บริหารมีทักษะและใช้ทักษะในการเผชิญ และแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักคนและรู้จักความต้องการของคน โดยจะต้องรู้ถึงความแตกต่างของคนในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการทางสังคม และความ ต้องการที่จะเห็นตนเองมีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานด้วยความพอใจ และคำนึงถึงความสำคัญของความต้องการ การมีอิสระในการกระทำและการแสดงออก การมี ประสบการณ์ในความสำเร็จและเกียรติยศ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ความต้องการที่จะ ได้รับความสนใจ การยอมรับในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม และความต้องการที่จะมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า อำนาจเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งและเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่ใช้ในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง จึงควรที่จะรู้จักควบคุมดุลย์ของอำนาจ ควรใช้อำนาจให้น้อย

และใช้ปัญญาให้มากๆ ในการจัดการกับความขัดแย้ง สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองในการรู้จักพูด รู้จักฟัง การวิเคราะห์ความสามารถในการสื่อความหมาย ต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งในระดับต่างๆ ตลอดจนการวิเคราะห์ศักยภาพในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 144) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้ผู้บริหารมีทักษะการบริหารความขัดแย้งนั้น ปัจจุบันผู้บริหารส่วนมาก เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็เป็นวิธีการหนึ่งในการเรียนรู้ เพราะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ แต่ถ้าผู้บริหารได้ประสบการณ์ที่ปวดร้าวจากความขัดแย้ง หรือผู้บังคับบัญชาไม่สนใจที่จะจัดการกับความขัดแย้ง โดยปล่อยให้ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นทุกวันๆ จนถึงขั้นรุนแรง หรือผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนจะต้องชนะเพราะมีอำนาจอยู่ในมือ ประสบการณ์เช่นนี้ อาจจะไม่ชวนให้มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งที่ดีได้

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 112) ได้กล่าวว่า ทักษะเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ถ่ายทอดได้และสำคัญคือ สามารถพัฒนาได้ การทำให้ผู้บริหารมีทักษะนั้น โดยการทำให้มีการเรียนรู้เรื่องทักษะการถ่ายทอดทักษะ และการพัฒนาทักษะสามารถสร้างเป็นโปรแกรมเพื่อจัดการฝึกอบรม โดยมุ่งให้ความรู้และทัศนคติเสียเป็นส่วนใหญ่ แต่จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดเป็นทักษะกลับเป็นผลพลอยได้ ฉะนั้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะจึงมีการถ่วงทอนกัน โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในรูปแบบของการสัมมนา เสวนา การนิเทศงาน หรือการประชุม ข้อเสียของการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้เกิดทักษะคือ มักใช้เวลานานในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

ทักษะเกิดขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลอื่นเสมอไป สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการทบทวนปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่เป็นประจำ (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 26-27) ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถรับผิดชอบและปฏิบัติงานในหน้าที่พื้นฐานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การได้อย่างสมบูรณ์ ทักษะการปฏิบัติงานจะมีระยะเวลาทำงานมานานก็ตาม เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความตั้งใจ ขาดการสังเกต หรือขาดการประเมินในสิ่งที่ตนทำลงไป ทักษะก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นระยะเวลาการปฏิบัติงาน จึงมีไต่ตัวแปรตามเสมอไปที่จะมีผลต่อการมีทักษะมากหรือน้อย (สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2542 : 113) ทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงไม่ได้เกิดจากการมีสามัญสำนึกที่มีต่อความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่เท่านั้นแต่เกิดจากการฝึกฝนการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (ณรงค์ แย้มประดิษฐ์. 2541 : 18-19)

การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล การเลือกวิธีในการพัฒนานั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่แล้ว เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับสูงกว่า

บุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำวัน และเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาจะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ดังนี้

การนำ SBM (School Based Management) ไปสู่การปฏิบัติ (ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน) รัสสรค์ มณีเล็ก (2546 : 138-139) การเชื่อมโยงในการพัฒนาผู้บริหารในด้านการมีทักษะและการใช้ทักษะบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำ SBM เข้าสู่สถานศึกษาได้โดยใช้เทคนิคและขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่าผู้บริหารไม่ได้เป็นเจ้าของโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียว แต่โรงเรียนเป็นของประชาชน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และรวมถึงชุมชน ฉะนั้น ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ในการปฏิบัติงานและในการประเมินตรวจสอบ ต้องมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ต้องมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของครูและชุมชน ลดบทบาทการสั่งการลงสนับสนุนให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ต้องมีความเชื่อมั่นว่าผู้รับบริการควรเป็นผู้กำหนดสิ่งที่เขาต้องการหรือ ที่ควรได้รับ การบริหารหรือการตัดสินใจควรดำเนินการ โดยองค์ คณะบุคคล เพราะการทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์กว่าการทำงานเพียงคนเดียว

2. พัฒนาค้น พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยให้ความรู้แก่คนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจตามโครงสร้างใหม่ ซึ่งอาจใช้วิธีเชิญนักวิชาการหรือครูต้นแบบมาพูด จัด work shop ให้ครูพัฒนาตนเองร่วมกัน โดยพยายามสนับสนุนให้ครูดำเนินกันเอง และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงาน

3. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยใช้ SWOT Analysis ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่า นักเรียน ผู้ปกครอง ครู เป็นบุคคลกลุ่มใด มีปัญหาอะไรมีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในหมวดต่างๆ ที่ระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำอะไรบ้าง กฎกระทรวงว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งกฎกระทรวงและระเบียบต่างๆ

4. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติการ ประเมินผล และการพัฒนาปรับปรุง

5. กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน

6. กำหนดเป้าหมายของการศึกษา/ผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้บริการ (Customer's Satisfaction) เน้นคุณภาพ

ผู้เรียนทำอย่างไรจึงจะให้นักเรียนมีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยศึกษา มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

7. จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งขณะนี้ยังอยู่ระหว่างการทดลอง 3 รูปแบบ คือ แบบ คณะกรรมการที่ปรึกษา แบบคณะกรรมการบริหาร (ผู้บริหารเป็นประธาน) และแบบคณะกรรมการ บริหาร (ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเลขานุการ)

8. กำหนดธรรมนูญโรงเรียน และระบบการประกันคุณภาพ

9. ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นสะท้อนถึงความต้องการของท้องถิ่น และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการจัดการศึกษา

10. นำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ เพื่อการวางแผน การประเมินผล การเผยแพร่ ฯลฯ โรงเรียนที่มีการพัฒนาสู่ SBM ในแต่ละแห่ง ได้แก่ ร.ร.เสาไห้"วิมลวิทยานุกูล" อ.เสาไห้ จ.สระบุรี บริหารโรงเรียนโดยเริ่มต้นทำงานประชาสัมพันธ์,

ร.ร.บ้านเขาหินซ้อน จ.ฉะเชิงเทรา ใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสร้าง ทีมในการทำงาน

ร.ร.นครไทย จ.พิษณุโลก บริหารโรงเรียนแบบให้สังคมมีส่วนร่วม

ร.ร.สุรินทร์ จ.สุรินทร์ สอนชีววิทยาแบบกระบวนการทางปัญญา

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 4) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาผู้บริหารมีสาระสำคัญ 2 ประการคือ

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญมากในองค์ ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการ ดำเนินงานสร้างความเจริญงอกงามให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้ง และการใช้เนื้อหา สาระในการพัฒนาผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัด และมีแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือได้ด้วย คือ ควรจะได้มาจากผลการศึกษาวิจัย

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหาร สามารถจัดได้หลายวิธี หลายลักษณะแตกต่างกันไปตาม เนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง โดยที่การจัดกิจกรรมทุกอย่างจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจัดพัฒนาแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ แต่ละประเภทดังกล่าว อาจจะ จัดขึ้นภายในองค์การและจัดทั้งสองแบบผสมกันไม่ได้ ซึ่งรายละเอียดในการจัดพัฒนาผู้บริหารแต่ละ ประเภทหรือแต่ละลักษณะนั้น แมกกินสัน (Magginson. 1972 : 345-348) ได้จำแนกออกเป็น การจัด การพัฒนาผู้บริหารขึ้นภายในองค์การโดยอาจใช้วิธีการฝึกสอนงานการพัฒนาความก้าวหน้าแบบมี แผนแน่นอน การให้ทุนเวียนปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การให้ทดลองปฏิบัติงานใน ตำแหน่งและวิธีการอื่นที่เหมาะสม และการจัดพัฒนาผู้บริหารขึ้นภายนอกองค์การ อาจใช้วิธีการขอ

ความร่วมมือจากมหาวิทยาลัย จัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดอภิปรายในหัวข้อกำหนด การแสดง บทบาทสมมุติ การจัดฉายภาพยนตร์ และการใช้โสตทัศนูปกรณ์ การจัดสถานการณ์จำลอง การบริหาร หรือการจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน การฝึกกิจกรรม การตัดสินใจ การใช้บทเรียนสำเร็จรูป และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะและใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งนั้น กระทำโดยต้องทำการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร โดยใช้กระบวนการหลายวิธี เช่น การศึกษาอบรม การนิเทศ การฝึกฝนจากสถานการณ์จำลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการฝึกฝน การตั้งใจจริงในการทำงาน ประกอบกับการฝึกสังเกตและการประเมินผลในสิ่งที่กระทำลงไป สิ่งเหล่านี้ จะช่วยเพิ่มพูนให้ผู้บริหารมีและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งได้ดีขึ้น

5. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

จังหวัดนครนายกจัดการศึกษาโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีสถานศึกษาในระดับอำเภอ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครนายก อำเภอบ้านนา อำเภอองครักษ์ และอำเภอปากพลี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ 2545.)

หลักเกณฑ์ขนาดสถานศึกษาในสังกัด มี 4 ขนาด ดังนี้

- 1.สถานศึกษาขนาดใหญ่มาก (ขนาด 7)-จะต้องมีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป.
- 2.สถานศึกษาขนาดใหญ่ (ขนาด 5 - 6) มีนักเรียนตั้งแต่ 800 - 2,499 คน
- 3.สถานศึกษาขนาดกลาง (ขนาด 3 - 4) มีนักเรียนตั้งแต่ 300 - 799 คน
- 4.สถานศึกษาขนาดเล็ก (ขนาด 1 - 2) มีนักเรียนตั้งแต่ 100 - 299 คน

การแบ่งขนาดของสถานศึกษาออกตามอำเภอต่างๆ ได้ดังนี้

อำเภอ	สถานศึกษาขนาดใหญ่ นักเรียน 800 - 2499 คน	สถานศึกษาขนาดกลาง นักเรียน 300 - 799 คน	สถานศึกษาขนาดเล็ก นักเรียน 100 - 299 คน
เมือง	4	6	46
ปากพลี	-	2	16
บ้านนา	3	4	33
องครักษ์	2	4	35
รวม	9	16	130

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ใช้ผู้บริหารจากทุกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2546 จำนวนทั้งสิ้น 155 โรงเรียน เป็นตัวแทนบุคลากรจากสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในการให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 155 คน

สำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาในจังหวัดนครนายกในปัจจุบัน เป็นการดำเนินการรวมสถานศึกษาเดิมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาเข้ากับสถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา และสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลตามแนวการปฏิรูปการศึกษาที่มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุปเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า

มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานส่วนบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างหลักฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการเป็นภารกิจของผู้บริหารย่อมพบปัญหาสาเหตุ ดังนั้นจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้การบริหารการจัดการมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

ประชุม โพธิกุล (2528 : 147 - 149) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนในภูมิภาคตะวันตก พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเคยใช้ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้งมากกว่าไม่เคยใช้ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการใช้ยุทธวิธีคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ แตกต่างกัน ความสำเร็จในการใช้ยุทธวิธีต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

คือการแก้ไขปัญหาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน ตามลำดับ

เจริญ โคกสีอำนวย (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ แบบปรองดอง แบบหลีกเลี่ยง แบบแข่งขัน ส่วนแบบร่วมมือ ผู้บริหารใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดโรงเรียนต่างกัน มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน

วิระพงศ์ แสนโกชน (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรมัสและคิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้ที่สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การปรองดองและการร่วมมือ แก้ไขปัญหาได้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและประนีประนอม ใช้ในระดับสูง การแข่งขัน ใช้ในระดับต่ำ

แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ ใช้หลายวิธีร่วมกันในการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกับวิธีบังคับ และไกล่เกลี่ยมากที่สุด ใช้วิธีหลบหลีกร่วมกับวิธีบังคับน้อยที่สุด

สุนีย์ เฟ่งประพุดิ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขปัญห ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่าการแก้ไขความขัดแย้งใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีเอาชนะ และน้อยที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม

สมบัติ ไชยวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้ง แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือและการแข่งขันน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนใช้ พฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการปรองดองอยู่ในระดับกลาง ยกเว้นพฤติ กรรมการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนั้นยังมีผู้บริหารส่วนหนึ่งใช้พฤติกรรมการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดองอยู่ในระดับสูง

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไบเออร์ (Byers. 1987 : 784) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งคุณลักษณะผู้นำและความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอม จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันในองค์กร

คาร์เพ็นเตอร์ (Carpenter. 1997 : 4989 - A) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของ อาจารย์ใหญ่เปรียบเทียบกับผู้ฝึกสอนฟุตบอลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ใหญ่มักใช้แบบชนะชนะในการจัดการกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์มากกว่า ซึ่งผู้ฝึกสอนฟุตบอล ใช้แบบการจัดการความขัดแย้งกระจายกันไปในแบบชนะ-ชนะ แบบประนีประนอม และแบบชนะ - แพ้

โรเบิร์ต (Roberts. 1997 : 51) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความ สำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งกับครูโดยใช้แบบสอบถามชีวิตสังคม สำนวความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนและแบบสำรวจความขัดแย้งในองค์กรของราฮิม ผลการวิจัย พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการความ ขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุบ่งบอกว่า ความสำเร็จของตนเอง และ แบบการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปร เชื้อชาติ ประสบการณ์ในวงการศึกษาระดับการศึกษา

จากรายละเอียดในเนื้อหาการนำเสนอเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรม และทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนผลงานวิจัยทั้งในประเทศและในต่าง ประเทศที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ามานั้นข้อค้นพบในวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ได้ศึกษาพบมา เหมือนกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ต่างกัน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ใช้วิธีการบริหาร ความขัดแย้งแบบประนีประนอมเหมือนกัน (เจริญ โคกอำนวย. 2530 : 113 ; ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. 2538 : 136 ; เสน่ห์ โสมนัส. 2538 : 105) ส่วนอุษา ระย้าแก้ว (2538 : 100) ได้ศึกษาพบความแตกต่างกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ต่างกันคือ เขตพื้นที่ชั้นในและชั้นนอกมีวิธีการบริหารความ ขัดแย้งที่แตกต่างกัน ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะได้นำประเด็นสำคัญๆมาเป็นกรอบแนวคิดที่จะช่วยกำหนด เนื้อหาและการอภิปรายผลต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยบทนี้ ได้เสนอรายละเอียดในประเด็น ดังต่อไปนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2546 ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ทั้งจากสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 130 แห่ง ขนาดกลางจำนวน 16 แห่ง และขนาดใหญ่จำนวน 9 แห่ง จำนวนรวม 155 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่ใช้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแทนของบุคลากรทั้งหมดในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาของตนและใช้ผู้บริหารจากสถานศึกษาทั้งหมด 155 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดเป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้งและวัดการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะแบบเลือกตอบ เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ตามแนวคิดของนิวแมนและบรูล แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพของสถานศึกษา แต่ละด้านประกอบด้วยสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ด้านละ 5 ข้อ รวม 15 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของฟรานซิส ทรัสตี แบ่งออกเป็น 4 ทักษะ คือ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ รวม 30 ข้อคำถาม

ชุดที่ 2 แบบสอบถามแบบพหุติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ผู้วิจัยนำมาพัฒนาปรับปรุงภาษา คำชี้แจงและรูปแบบการตอบให้เหมาะสม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ให้ตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก่อนนำแบบสอบถามไปทดลองหาคุณภาพกับผู้บริหารสถานศึกษากับกลุ่มทดลองเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบซึ่งอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ทั้ง 2 ชุด

วิธีการสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามชุดที่ 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไป ได้แก่ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหาร ต่ำกว่า 10 ปี หรือตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และขนาดของสถานศึกษา มีให้เลือกตอบ 3 ขนาด สถานศึกษาขนาดเล็ก (มีนักเรียนตั้งแต่ 100-299 คน) สถานศึกษาขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 300-799 คน) สถานศึกษาขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 800-2,499 คน)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ นิวแมนและบรูล (สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย, 2536 : 3 ; อ้างอิงจาก Pneuman and Bruchl, 1982 : 35-49) เป็นแบบทดสอบแบบ Rating Scale 5 ระดับ โดยมีข้อคำถาม ประกอบด้วย 3 สาเหตุ คือ 1) องค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) สภาพของที่ทำงานหรือองค์กร ด้านละ 5 ข้อ รวม 15 ข้อ ผู้ตอบเลือกตอบตามระดับความขัดแย้งที่พบในสถานศึกษา 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดลองหาคุณภาพกับกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำนวน 30 คน หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา(α - Coefficient) เป็นสูตรของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบ Rating Scale 5 ระดับ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ ดร.ฟรานซิส ทรัสต์ (Francis M.Trusty) เรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 166-169 ; อ้างอิงจาก Trusty. 1987 : 119-122) ประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ 1) ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ 2) ทักษะการเจรจา 3) ทักษะการกระจายความเป็นธรรม 4) ทักษะการใช้อำนาจ รวม 30 ข้อคำถามในแต่ละข้อคำถามผู้ตอบเลือกตอบด้านการมีทักษะและด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในแต่ละระดับ 5 ระดับ โดยการตอบมีความหมายดังนี้

ตอบ 1 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะน้อยที่สุด

ตอบ 2 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะน้อย

ตอบ 3 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะปานกลาง

ตอบ 4 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะมาก

ตอบ 5 หมายถึง การมีทักษะและการใช้ทักษะมากที่สุด

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองหาคุณภาพกับกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำนวน 30 คน หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) เป็นสูตรของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82

แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามการวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของโธมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) เรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 104-105; อ้างอิงมาจาก Thomas & Kilmann. 1987 : 1-4) ประกอบด้วยแบบพฤติกรรมการบริหารโดยตรง 5 แบบ คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือแก้ปัญหา 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้ มีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข. ซึ่งเป็นการวัดตามแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง แบบพฤติกรรมละ 12 ตัวเลือก การเอาชนะโดยเน้นการเอาใจตนเอง การร่วมมือเพื่อให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและผู้อื่น การประนีประนอมโดยมุ่งเน้นให้คู่กรณีพอใจ การหลีกเลี่ยงมุ่งเน้นการไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือแก้ปัญหาและการยอมให้มุ่งเน้นการเอาใจผู้อื่น

จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบไปทดลองหาคุณภาพกับกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำนวน 20 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) เป็นสูตรของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70

การกำหนดค่าความหมายของคะแนน

แบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ การตรวจให้คะแนน ดังนี้คือ

ตอบ 1 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อยที่สุด ให้คะแนน 1 คะแนน

ตอบ 2 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อย ให้คะแนน 2 คะแนน

ตอบ 3 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับปานกลาง ให้คะแนน 3 คะแนน

ตอบ 4 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมาก ให้คะแนน 4 คะแนน

ตอบ 5 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมากที่สุด ให้คะแนน 5 คะแนน

ในการให้คะแนน รวมคะแนนในแต่ละด้านและเปรียบเทียบดูว่าสถานศึกษาใดมีคะแนนรวมสูงสุดในด้านสาเหตุความขัดแย้งใด ก็ถือว่าสถานศึกษานั้นๆ มีสาเหตุของความขัดแย้งในด้านนั้นๆ เป็นหลัก

การตรวจให้คะแนน แบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย 4 ทักษะ คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรมและการใช้อำนาจ ซึ่งมีข้อคำถาม 30 ข้อ แต่ละข้อจะบรรยายถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความรู้สึกหรือความคิดเห็น โดยทำเครื่องหมายถูกในช่องระดับคะแนนซึ่งแต่ละช่องจะมีความหมายกำหนดไว้วัดระดับการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและระดับการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ทำการตรวจให้คะแนน กำหนดความหมายคะแนน และแบ่งกลุ่มผู้บริหาร ดังนี้

1. การกำหนดความหมายของคะแนน

ตอบ 1 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อยที่สุด ให้คะแนน 1 คะแนน

ตอบ 2 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับน้อย ให้คะแนน 2 คะแนน

ตอบ 3 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับปานกลาง ให้คะแนน 3 คะแนน

ตอบ 4 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมาก ให้คะแนน 4 คะแนน

ตอบ 5 สาเหตุของความขัดแย้งที่พบระดับมากที่สุด ให้คะแนน 5 คะแนน

2. การจัดกลุ่มการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

2.1 การกำหนดความสามารถด้านการมีทักษะมากหรือการมีทักษะน้อย ผู้ที่ตอบได้คะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ยจัดว่ามีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ถ้าผู้ตอบได้คะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ยจัดว่ามีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

2.2 การกำหนดความสามารถด้านการใช้ทักษะบริหารความขัดแย้ง ผู้ตอบได้คะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ยจัดว่าใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ถ้าผู้ตอบได้คะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ยจัดว่าใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

3. การจัดกลุ่มทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากความสามารถในการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร นำคะแนนความสามารถทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารแต่ละคนมาจัดเป็นกลุ่ม 4 กลุ่ม ดังนี้

3.1 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก เป็นกลุ่มที่ 1 (กลุ่มมีมาก-ใช้มาก)

3.2 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย เป็นกลุ่มที่ 2 (กลุ่มมีมาก-ใช้น้อย)

3.3 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก เป็นกลุ่มที่ 3 (กลุ่มมีน้อย-ใช้มาก)

3.4 กลุ่มผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย เป็นกลุ่มที่ 4 (กลุ่มมีน้อย-ใช้น้อย)

แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือกตอบ 2 ตัว คือ ก. หรือ ข. กระจายเป็นรูปแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง 5 พฤติกรรม

การเอาชนะ	12 ตัวเลือก
การร่วมมือ	12 ตัวเลือก
การประนีประนอม	12 ตัวเลือก
การหลีกเลี่ยง	12 ตัวเลือก
การยอมให้	12 ตัวเลือก

การตรวจให้คะแนน

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการเอาชนะ คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก. ข้อ 3, 8, 10, 17, 25 และ 28 และตัวเลือก ข. ข้อ 6, 9, 13, 14, 16 และ 22 ได้คะแนนตัวเลือกละ 1 คะแนน

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการร่วมมือ คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก. ข้อ 5, 11, 14, 19, 20 และ 23 และตัวเลือก ข. ข้อ 2, 8, 21, 26, 28 และ 30 ได้คะแนนตัวเลือกละ 1 คะแนน

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอม คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก. ข้อ 2, 4, 13, 22, 26 และ 29 และตัวเลือก ข. ข้อ 7, 10, 12, 18, 20 และ 24 ได้คะแนนตัวเลือกละ 1 คะแนน

ผู้ที่ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง คือ ผู้ที่เลือกตอบตัวเลือก ก. ข้อ 1, 6, 7, 9, 12 และ 27 และตัวเลือก ข. ข้อ 5, 15, 17, 19, 23 และ 29 ได้คะแนนตัวเลือกละ 1 คะแนน

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

การจัดแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

1. รวมคะแนนแต่ละแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบละ 12 ข้อ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ รวมแต่ละแบบพฤติกรรมได้คะแนนเป็นเท่าใด

2. นำคะแนนแต่ละพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมาเปรียบเทียบกัน แบบใดที่ตอบได้คะแนนมากที่สุด แสดงว่า ผู้ตอบมักแสดงพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

3. หากคะแนนของแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งสูงสุดเท่ากันเกินกว่า 1 แบบ แสดงว่าผู้ตอบมักแสดงแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 แบบร่วมกัน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด คือ แบบวัดทักษะการบริหารความขัดแย้งและแบบวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง เป็นการวัดพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง ในการเก็บข้อมูลจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลทั้ง 2 ชุดพร้อมกัน โดยผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทำการวิจัย ตอบแบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ซึ่งในการส่งและเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยไปส่งและเก็บรวบรวมคืนด้วยตนเอง

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การจัดกระทำกับข้อมูล

1.1 นำแบบสอบถามชุดที่ 1 มาตรวจรวมคะแนนหาค่าร้อยละของผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และขนาดของสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่จากแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้รวมคะแนนของสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละด้านของ 3 ด้าน องค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพขององค์การเพื่อกำหนดว่าสถานศึกษานั้นมีสาเหตุของความขัดแย้งเป็นแบบใดจากด้านที่มีคะแนนสูงสุด จากแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 3 โดยหาค่าเฉลี่ยของการมีทักษะและการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งเพื่อนำไปเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบว่า ผู้บริหารใดมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากหรือน้อย และทักษะการบริหารความขัดแย้งมากหรือน้อย แล้วจัดกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะการบริหารมาก 2) กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะการบริหารน้อย 3) กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะการบริหารมาก 4) กลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะการบริหารน้อย

1.2 นำแบบสอบถามชุดที่ 2 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง มาตรวจให้คะแนน 5 แบบพฤติกรรม คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ แต่ละแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง มีคะแนนแต่ละแบบ 12 คะแนน รวมคะแนนแบบพฤติกรรมใดได้คะแนนสูงสุด แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามักแสดงแบบพฤติกรรมนั้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ถ้ามีคะแนนสูงสุดเท่ากันมากกว่า 1 แบบพฤติกรรม ถือว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบพฤติกรรมร่วมกันมากกว่า 1 แบบ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานในการวิจัย

2.1 หาค่าสถิติพื้นฐานของจำนวนและร้อยละ ของประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ขนาดของสถานศึกษา

2.2 หาสาเหตุของความขัดแย้ง ผู้วิจัยตรวจแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบทดสอบความขัดแย้งให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ของทั้ง 3 สาเหตุ แล้วนำคะแนนแต่ละสาเหตุมา

เปรียบเทียบกัน สาเหตุใดที่มีคะแนนมากที่สุด ถือว่าเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้งของสถานศึกษา แล้วหาร้อยละของแต่ละสาเหตุจากจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด

2.3 หาทักษะการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบทดสอบกลุ่มทักษะการบริหารความขัดแย้ง ให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด 5 ระดับ แล้วนำคะแนนแต่ละคนมาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ผู้บริหารที่มีคะแนนการมีทักษะและการใช้ทักษะสูงกว่าค่าเฉลี่ย แสดงว่าผู้บริหารมีทักษะมากและใช้ทักษะการบริหารมาก แต่ถ้ามีคะแนนการมีทักษะและการใช้ทักษะบริหารต่ำกว่าค่าเฉลี่ย แสดงว่าผู้บริหารมีทักษะน้อยและใช้ทักษะการบริหารน้อย แล้วจัดกลุ่มทักษะการบริหารความขัดแย้งเป็น 4 กลุ่ม คือ มีมาก-ใช้มาก มีมาก-ใช้น้อย มีน้อย-ใช้มาก และมีน้อย-ใช้น้อย

2.4 การหาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามชุดที่ 2 ซึ่งเป็นแบบทดสอบแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด 5 แบบพฤติกรรม แล้วนำคะแนนแต่ละแบบพฤติกรรมมาเปรียบเทียบกับแบบพฤติกรรมใดที่มีคะแนนมากที่สุด ถือว่าสถานศึกษานั้นมีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเป็นแบบนี้ๆ ถ้าสูงสุดเท่ากันเกิน 1 แบบ ถือว่าใช้แบบพฤติกรรมมากกว่า 1 แบบร่วมกัน

2.5 การทดสอบความสัมพันธ์ตามสมมุติฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติไคว์-สแควร์ หาความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ตามสมมุติฐาน ตามที่กำหนดไว้

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

3.3 หาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ในการตรวจสอบสมมุติฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

N แทน จำนวนผู้บริหาร

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

SD. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบราค ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

χ^2 แทน ค่าความสัมพันธ์โดยใช้สถิติไค-สแควร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ร้อยละของคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ขนาดสถานศึกษา และสาเหตุความขัดแย้ง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์จัดกลุ่มทักษะการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 วิเคราะห์แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดสถานศึกษาและสาเหตุความขัดแย้ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานของ
ผู้บริหารและสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากร ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ตัวแปรต้น	จำนวน (N)	ร้อยละ
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	130	83.87
ขนาดกลาง	16	10.32
ขนาดใหญ่	9	5.81
รวมทั้งสิ้น	155	100.00
ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ		
การบริหาร		
ต่ำกว่า 10 ปี	45	29.03
ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	110	70.97
รวมทั้งสิ้น	155	100.00
สาเหตุของความขัดแย้งของ		
บุคลากร		
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	76	49.03
ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	29	18.71
ด้านสภาพสถานศึกษา	50	32.26
รวมทั้งสิ้น	155	100.00

จากตาราง 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่(ร้อยละ 83.87) อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก รองลงมา (ร้อยละ 10.32) อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางและส่วนน้อย (ร้อยละ 5.81) อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่

ด้านประสิทธิภาพในด้านการบริหารพบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70.97) ผู้บริหารมีประสิทธิภาพตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ส่วนน้อย (ร้อยละ 29.03) มีประสิทธิภาพต่ำกว่า 10 ปี

สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 49.03) เกิดจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมา (ร้อยละ 32.26) เกิดจากด้านสภาพสถานศึกษาและส่วนน้อย (ร้อยละ 18.71) เกิดจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของจำนวนสถานศึกษาแยกตามประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ที่	ขนาดสถานศึกษา	จำนวนผู้บริหารมีประสบการณ์ (ร้อยละ)		
		ต่ำกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	รวมทั้งสิ้น
1	ขนาดเล็ก	34 (21.93)	96 (61.94)	130 (83.87)
2	ขนาดกลาง	6 (3.87)	10 (6.45)	16 (10.32)
3	ขนาดใหญ่	5 (3.23)	4 (2.58)	9 (5.81)
	รวมทั้งสิ้น	45 (29.03)	110 (70.97)	155 (100.00)

จากตาราง 2 พบว่า ในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ส่วนในสถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีพหุ กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี

ตาราง 3 แสดงจำนวนสถานศึกษาจำแนกตามสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาและ
ประสพการณ์บริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ประสพการณ์ผู้บริหาร ฯ	จำนวนสถานศึกษากับสาเหตุความขัดแย้ง (ร้อยละ)			รวม
	องค์ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการทำงาน	สภาพ สถานศึกษา	
ต่ำกว่า 10 ปี	25 (16.13)	9 (5.81)	11 (7.10)	45 (29.03)
ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	51 (32.90)	20 (12.90)	39 (25.16)	110 (70.97)
รวมทั้งสิ้น	76 (49.03)	29 (18.71)	50 (32.26)	155 (100.00)

จากตาราง 3 พบว่า สถานศึกษาทั้งที่มีผู้บริหารมีประสพการณ์มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) และมี
ประสพการณ์น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรเกิดจาก สาเหตุหลักคือ
องค์ประกอบส่วนบุคคล รองลงมาเกิดจากสภาพสถานศึกษาและส่วนน้อยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการ
ทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์จัดกลุ่มทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

จากแบบสอบถาม วัดการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมีจำนวนข้อคํา
ถามอย่างละ 30 ข้อ และในการตรวจให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ จาก 1 ถึง 5 ปรากฏผลของค่า
เฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเป็นดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยของการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาทั้งหมด ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	N	$\bar{X}$	SD.
การมีทักษะบริหาร	155	4.07	0.22
การใช้ทักษะบริหาร	155	4.08	0.07

จากตาราง 4 พบว่าค่าเฉลี่ยของการมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครนายก พบว่าการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยเป็น 4.07 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น 0.22 ดังนั้นสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยของการมีทักษะสูงกว่าหรือเท่ากับ 4.07 ถือว่าเป็นสถานศึกษาที่มีผู้บริหารมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 4.07 ถือว่าเป็นสถานศึกษาที่มีผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย ในทำนองเดียวกัน ถ้าสถานศึกษาใดมีผู้บริหารมีการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมากกว่าหรือเท่ากับ 4.08 ถือว่าสถานศึกษานั้นมีผู้บริหารที่ใช้ทักษะการบริหารสถานศึกษามาก ถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 4.08 ถือว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

ตามเกณฑ์ที่ได้จากตารางที่ 4 เมื่อนำความสามารถของผู้บริหารในการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง แบ่งกลุ่มผู้บริหารออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มผู้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก
- 2) กลุ่มผู้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมากแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย
- 3) กลุ่มผู้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยแต่ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก
- 4) กลุ่มผู้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อยและใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	จำนวน (N)	ร้อยละ
มีทักษะมากและใช้ทักษะมาก	67	43.22
มีทักษะมากและใช้ทักษะน้อย	17	10.97
มีทักษะน้อยและใช้ทักษะมาก	7	4.52
มีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย	64	41.29
รวม	155	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษา 155 แห่ง แบ่งเป็น 4 กลุ่มตามการมีทักษะและการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งส่วนใหญ่ร้อยละ 43.22 (N=67) เป็นกลุ่มที่มีทักษะมากและใช้ทักษะมาก รองลงมา ร้อยละ 41.29 (N=64) เป็นกลุ่มมีทักษะน้อยและใช้ทักษะน้อย ส่วนมีทักษะมากและใช้ทักษะน้อยกับการมีทักษะน้อยและใช้ทักษะมาก ร้อยละ 10.97 (N=17) และ 4.52 (N=7) น้อยลงตามลำดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง

จากการตรวจแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งซึ่งแบ่งแบบพฤติกรรมความขัดแย้งเป็น 5 แบบ คือ แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการยอมให้ พบว่า มีจำนวนผู้บริหารแบบต่างๆ ทั้ง 5 แบบข้างต้น และมีผู้บริหารบางคน ที่ใช้แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 แบบรวมกันอยู่จำนวนหนึ่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	จำนวน (N)	ร้อยละ
การเอาชนะ	1	0.65
การร่วมมือ	36	23.23
การประนีประนอม	61	39.35
การหลีกเลี่ยง	6	3.87
การยอมให้	31	20.00
การร่วมมือ-การประนีประนอม	12	7.74
การร่วมมือ-การหลีกเลี่ยง	2	1.29
การร่วมมือ-การยอมให้	2	1.29
การประนีประนอม-การยอมให้	4	2.58
รวม	155	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 155 คน มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้ คือ ส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมร้อยละ 39.35 รองลงมาจะมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือร้อยละ 23.23 และมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ร้อยละ 20.00

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 แบบได้แก่ แบบการร่วมมือ-การประนีประนอม ร้อยละ 7.74 การประนีประนอม-การยอมให้ ร้อยละ 2.58 แบบการร่วมมือ-การหลีกเลี่ยงและแบบการร่วมมือ-การยอมให้ ร้อยละ 1.29

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อทดสอบสมมุติฐาน

จากสมมุติฐานที่ต้องการทราบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษาหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษาและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

พฤติกรรม	จำนวนขนาดสถานศึกษา				χ^2
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	
การเอาชนะ	1 (0.65)	-	-	1 (0.65)	8.704
การร่วมมือ	31 (20.00)	4 (2.58)	1 (0.65)	36 (23.22)	
การประนีประนอม	51 (32.90)	6 (3.87)	4 (2.58)	61 (39.35)	
การหลีกเลี่ยง	6 (3.87)	-	-	6 (3.87)	
การยอมให้	24 (15.48)	4 (2.58)	3 (1.94)	31 (20.00)	
การร่วมมือ – การประนีประนอม	11 (7.09)	1 (0.65)	-	12 (7.74)	
การร่วมมือ – การหลีกเลี่ยง	2 (1.29)	-	-	2 (1.29)	
การร่วมมือ – การยอมให้	2 (1.29)	-	-	2 (1.29)	
การประนีประนอม – การยอมให้	2 (1.29)	1 (0.65)	1 (0.65)	4 (2.59)	
รวม	130 (83.86)	16 (10.33)	9 (5.81)	155 (100.00)	

จากตาราง 7 พบว่า แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่ขึ้นอยู่กับขนาดสถานศึกษา ($\chi^2 = 8.254$) จะเห็นได้ว่าในสถานศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งเช่นเดียวกันคือ ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ส่วนแบบพฤติกรรมอื่นๆ ใช้น้อยหรือไม่ใช้

จากสมมุติฐานที่ต้องทราบว่าทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับขนาดสถานศึกษาหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษาและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	จำนวนสถานศึกษาในแต่ละขนาด (ร้อยละ)				χ^2
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	
มีทักษะมาก-ใช้ทักษะมาก	55 (35.48)	9 (5.80)	3 (1.93)	67 (43.22)	3.074
มีทักษะมาก-ใช้ทักษะน้อย	15 (9.68)	1 (0.65)	1 (0.65)	17 (10.47)	
มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะมาก	7 (4.52)	-	-	7 (4.52)	
มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะน้อย	53 (34.19)	6 (3.87)	5 (3.23)	64 (41.29)	
รวม	130 (83.87)	16 (10.32)	9 (5.81)	155 (100.00)	

จากตาราง 8 พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับขนาดสถานศึกษา ($\chi^2 = 3.074$) ดังจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่จะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ เป็นพวกมีทักษะมาก-ใช้ทักษะบริหารมาก หรือมีทักษะน้อย-ใช้ทักษะน้อยบริหาร เหมือนๆ กัน

จากสมมุติฐานที่ต้องการทราบว่า แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ผลการวิเคราะห์ปรากฏในตาราง 9

ตาราง 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามพฤติกรรม
การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	จำนวนผู้บริหารในแต่ละประสบการณ์ (ร้อยละ)			χ^2
	ต่ำกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	รวม	
การเอาชนะ	-	1 (0.65)	1 (0.65)	8.254
การร่วมมือ	12 (7.74)	24 (15.48)	36 (23.22)	
การประนีประนอม	22 (14.19)	39 (25.16)	61 (39.35)	
การหลีกเลี่ยง	-	6 (3.87)	6 (3.87)	
การยอมให้	7 (4.52)	24 (15.48)	31 (20.00)	
การร่วมมือ-การประนีประนอม	3 (1.94)	9 (5.80)	12 (7.74)	
การร่วมมือ-การหลีกเลี่ยง	-	2 (1.29)	2 (1.29)	
การร่วมมือ-การยอมให้	1 (0.65)	1 (0.65)	2 (1.29)	
การประนีประนอม-การยอมให้	-	4 (2.58)	4 (2.59)	
รวม	45 (29.04)	110 (70.96)	155 (100.00)	

จากตาราง 9 พบว่า แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ($\chi^2 = 8.254$) ดังจะเห็นได้ว่า ทั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากและประสบการณ์น้อย ต่างมักใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือเป็นส่วนใหญ่

จากสมมุติฐานที่ต้องการทราบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับประสบการณ์บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตาราง 10

ตาราง 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การบริหารและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	จำนวนผู้บริหารในแต่ละประสบการณ์บริหาร (ร้อยละ)			χ^2
	ต่ำกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	รวม	
มีทักษะมาก-ใช้ทักษะมาก	13 (8.39)	54 (34.84)	67 (43.22)	6.910
มีทักษะมาก-ใช้ทักษะน้อย	6 (3.87)	11 (7.09)	17 (10.97)	
มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะมาก	4 (2.58)	3 (1.94)	7 (4.52)	
มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะน้อย	22 (14.19)	42 (27.10)	64 (41.29)	
รวม	45 (29.03)	110 (70.97)	155 (100.00)	

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ด้านการบริหาร ($\chi^2 = 6.910$) ดังจะเห็นได้ว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะมีประสบการณ์การบริหารเช่นไร ผู้บริหารจะเป็นผู้มีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ เป็นผู้มีทักษะบริหารมาก-ใช้ทักษะบริหารมาก หรือ มีทักษะบริหารน้อย-ใช้ทักษะบริหารน้อย

จากสมมุติฐานที่ต้องการทราบว่า สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษากับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นต่อกันหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรกับพฤติกรรมการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

พฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนสถานศึกษาแยกตามสาเหตุความขัดแย้ง (ร้อยละ)				χ^2
	องค์ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการทำงาน	สภาพ สถานศึกษา	รวม	
การเอาชนะ	1 (0.65)	-	-	1 (0.65)	37.531 **
การร่วมมือ	11 (7.09)	4 (2.58)	21 (13.55)	36 (23.23)	
การประนีประนอม	37 (23.87)	10 (6.45)	14 (9.03)	61 (39.35)	
การหลีกเลี่ยง	-	4 (2.58)	2 (1.29)	6 (3.87)	
การยอมให้	13 (8.39)	10 (6.45)	8 (5.16)	31 (20.00)	
การร่วมมือ-การ ประนีประนอม	7 (4.52)	1 (0.65)	4 (2.58)	12 (7.74)	
การร่วมมือ - การหลีกเลี่ยง	2 (1.29)	-	-	2 (1.29)	
การร่วมมือ - การยอมให้	1 (0.65)	-	1 (0.65)	2 (1.29)	
การประนีประนอม-การ ยอมให้	4 (2.58)	-	-	4 (2.58)	
รวม	76 (49.03)	29 (18.71)	50 (32.26)	155 (100.00)	

**P < 0.01 (N = 155)

จากตาราง 11 พบว่ากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 37.351$) ปรากฏว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่ซึ่งผู้บริหารมีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จะมีสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรส่วนใหญ่เกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ จะเป็นสถานศึกษาที่มีความขัดแย้งของบุคลากรส่วนใหญ่เกิดจากสภาพสถานศึกษา

จากสมมุติฐานที่ต้องการทราบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษากับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นต่อกันหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 12

ตาราง 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้ง กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของ
สถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ทักษะการบริหารความ ขัดแย้ง	จำนวนสถานศึกษาในแต่ละสาเหตุความขัดแย้ง (ร้อยละ)				χ^2
	องค์ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการทำงาน	สภาพ สถานศึกษา	รวม	
มีทักษะมาก-ใช้ทักษะมาก	37 (23.87)	9 (5.81)	21 (13.55)	67 (43.22)	7.586
มีทักษะมาก-ใช้ทักษะน้อย	6 (3.87)	6 (3.87)	5 (3.23)	17 (10.97)	
มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะมาก	5 (3.23)	-	2 (1.29)	7 (4.52)	
มีทักษะน้อย-ใช้ทักษะน้อย	28 (18.06)	14 (9.03)	22 (14.19)	64 (41.29)	
รวม	76 (49.03)	29 (18.71)	50 (32.26)	155 (100.00)	

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งตาม
ทักษะการบริหารขัดแย้งไม่สัมพันธ์กับสาเหตุความขัดแย้ง ($\chi^2 = 7.586$) ดังจะเห็นได้ทุกกลุ่มที่ผู้
บริหารมีลักษณะการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน จะมีสาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรใน
สถานศึกษาเหมือนๆ กัน คือ ส่วนใหญ่ สาเหตุความขัดแย้งเกิดจาก ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล รอง
ลงมาได้แก่ ด้านสภาพสถานศึกษา และน้อยที่สุดที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

จากสมมุติฐานที่ต้องการทราบว่า แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการ
บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นต่อกันหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏใน

ตาราง 13

ตาราง 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง	จำนวนผู้บริหารในแต่ละทักษะการบริหารความขัดแย้ง (ร้อยละ)					χ^2
	มีมาก-ใช้มาก	มีมาก-ใช้น้อย	มีน้อย-ใช้มาก	มีน้อย-ใช้น้อย	รวม	
การเอาชนะ	-	-	-	1 (0.65)	1 (0.65)	48.695**
การร่วมมือ	12 (7.74)	1 (0.65)	2 (1.29)	21 (13.55)	36 (23.22)	
การประนีประนอม	27 (17.42)	11 (7.09)	3 (1.93)	20 (12.90)	61 (39.35)	
การหลีกเลี่ยง	-	1 (0.65)	-	5 (3.23)	6 (3.37)	
การยอมให้	21 (13.55)	1 (0.65)	-	9 (5.81)	31 (20.00)	
การร่วมมือ-การประนีประนอม	3 (1.93)	2 (1.29)	1 (0.65)	6 (3.87)	12 (7.74)	
การร่วมมือ - การหลีกเลี่ยง	-	-	-	2 (1.29)	2 (1.29)	
การร่วมมือ - การยอมให้	-	1 (0.65)	1 (0.65)	-	2 (1.29)	
การประนีประนอม - การยอมให้	4 (2.58)	-	-	-	4 (2.59)	
รวม	67 (43.22)	17 (10.97)	7 (4.52)	64 (41.29)	155 (100.00)	

**P < 0.01 (N = 155)

จากตาราง 13 พบว่าแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 48.695$) จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก มักจะใช้วิธีการประนีประนอมหรือการยอมให้ส่วนผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย มักจะใช้วิธีการร่วมมือหรือการประนีประนอม

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญของการศึกษาค้นคว้าในบทนี้ เป็นการสรุปภาพรวมในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีการดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา และสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา หาความสัมพันธ์กันกับตัวแปรตามแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้ง อันได้แก่ตามความมุ่งหมายในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา สาเหตุของความขัดแย้งแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษากับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง สาเหตุของ ความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง แบบต่าง ๆ ของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และทักษะที่จำเป็น ในการบริหารความขัดแย้ง แล้วจึงนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบความคิดหลักในการกำหนดรูปแบบการ วิจัยและกำหนดกลุ่มตัวแปร คือ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ขนาดของสถานศึกษา สาเหตุของ ความขัดแย้ง ทักษะ และพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง โดยแบ่งศึกษาตามประสบการณ์ใน ตำแหน่งบริหาร และขนาดของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษากับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ขนาดสถานศึกษากับทักษะการบริหารความขัดแย้ง ประสบการณ์ ในตำแหน่งการบริหารกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารกับทักษะ การบริหารความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้งของบุคลากรกับทักษะการบริหารความขัดแย้ง และพฤติกรรมการบริหารความ ขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้ง

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2546 จำนวนทั้งสิ้น 155 โรงเรียน ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ในการศึกษานี้ผู้วิจัยใช้ผู้บริหารจากทุกสถานศึกษาเป็นตัวแทนของบุคลากรในการให้ข้อมูลในการ ศึกษาวิจัย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 155 คน

2. การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 ชุด แบบสอบถามชุดที่ 1 มี 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และสอบถามขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสาเหตุของความขัดแย้ง ตามแนวคิดของนิวแมนและบรูล จำนวน 15 ข้อ ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา 3 ด้าน ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของฟรานซิส ทรัสตี จำนวน 30 ข้อ เป็นการวัด การมีทักษะบริหารและการใช้ทักษะบริหารสถานศึกษา เป็นค่าระดับคะแนน 5 ระดับ

แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามการวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของโรมัสและคิลแมนน์ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมี ตัวเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข.

ผู้วิจัยได้จัดส่งชี้แจงการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำนวน 155 ชุด ได้รับคืนมา 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows โดยใช้ ค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยค่าไค-สแควร์

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของการวิจัย

1.1 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก (ร้อยละ 83.87) มีเพียงส่วนน้อยเป็นขนาดกลาง (ร้อยละ 10.32) และขนาดใหญ่ (ร้อยละ 5.81) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 70.97) และส่วนน้อย (ร้อยละ 29.03) มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

1.2 สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาจากการศึกษา 3 ด้าน พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล (ร้อยละ 49.03) รองลงมาด้านสภาพสถานศึกษาและด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (ร้อยละ 32.26 และ 18.17) ตามลำดับ

1.3 การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้ง แบ่งตามการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากอยู่ใน 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ มีทักษะมาก-ใช้ทักษะมาก (ร้อยละ 43.22) และกลุ่มมีทักษะน้อย-ใช้ทักษะน้อย (ร้อยละ 41.29) มีส่วนน้อยอยู่ใน กลุ่มมีทักษะมาก-ใช้ทักษะน้อย (ร้อยละ 10.97) และกลุ่มมีทักษะน้อย-ใช้ทักษะมาก (ร้อยละ 4.52)

1.4 ผลการศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาแบบการประนีประนอม (ร้อยละ 39.35) รองลงมาแบบการร่วมมือและการยอมให้ (ร้อยละ 23.23 และ 20.00) ตามลำดับ มีบางส่วนใช้แบบพฤติกรรมมากกว่า 1 วิธีร่วมกัน ได้แก่ แบบการร่วมมือ-การประนีประนอม (ร้อยละ 7.74) รองลงมาการประนีประนอม-การยอมให้ (ร้อยละ 2.58)

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้พบว่า

2.1 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา

2.2 แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งและทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ .01 แต่จะไม่สัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย ถึงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์การบริหารกับสาเหตุความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า

1. สถานศึกษาในจังหวัดนครนายกส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กเพราะว่า การจัดการด้านการศึกษาต้องกระจายอย่างทั่วถึงทุกอำเภอ ตำบลและหมู่บ้าน ทั้งนี้สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางจะอยู่เฉพาะในเขตของศูนย์กลางอำเภอและมีส่วนน้อย จังหวัดนครนายกเป็นจังหวัดเล็กมี 4 อำเภอ พื้นที่มีทั้งที่ราบและภูเขา ประชากรของจังหวัดมีน้อยและประกอบอาชีพเกษตรกรรมจึงกระจายกันอยู่ทั่วไป ทำให้ต้องมีสถานศึกษาอยู่กระจายทั่วไปในทุกตำบล โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นการรองรับการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติ สำหรับผู้บริหารส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) เพราะผู้บริหารส่วนมากจะเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ถือว่าปฏิบัติงานในท้องถิ่น และเข้ารับตำแหน่งด้านบริหาร ช่วงต้นๆ ของอายุราชการจึงมี ประสบการณ์ด้านบริหารนานเหมือนกัน ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า สาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุหลัก เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคล ตลอดจนฐานะความเป็นอยู่ ถึงแม้จะมีอาชีพเช่นเดียวกันแต่ชีวิตความเป็นอยู่อาจแตกต่างกัน แต่การปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรืองานพิเศษในสถานศึกษาทุกคนต้องปฏิบัติหรือกระทำร่วมกัน หากไม่มีความเสมอภาคย่อมเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2. ทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่ขึ้นกับขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์การบริหารเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มมีทักษะมาก-ใช้ทักษะบริหารมาก และกลุ่มมีทักษะน้อย-ใช้ทักษะบริหารน้อย เพราะสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีลักษณะงานไม่แตกต่างกันมาก

และผู้บริหารสถานศึกษาก็มาจากการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายผู้บริหารระหว่างสถานศึกษา มิได้แบ่งแยกตามขนาดสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่งเท่านั้น ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถทุกๆ ด้านในการบริหารงาน การมีทักษะบริหารความขัดแย้งมากส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ปฏิบัติงานจนชำนาญ จึงทำให้มีทักษะมาก ทั้งนี้เพราะทักษะการบริหารในสถานการณ์ต่างๆ ของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ ทักษะที่จะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญขึ้นมา มิใช่ลักษณะเฉพาะตัวโดยกำเนิด (Katz. 1974 : 90) ซึ่งตรงกับแนวคิดของ พงษ์ หันนาคินทร์ (2542 : 37) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการที่จะเป็นผู้บริหาร คนที่เคยผ่านงานปฏิบัติงาน มาก่อน ย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานมาเลย ประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เซาร์ พูลนวม (2533 : 99) ที่ศึกษาเรื่องความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารน้อยกว่า 10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงาน น้อยกว่า 10 ปี จะมีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนมากกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีจะต้องพัฒนาตนเองในการมีทักษะบริหารและใช้ทักษะบริหาร การใช้ทักษะบริหารนั้น วีระชัย ศรีหรั่ง (2542 : 85) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการ ปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมแล้วมีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีความรู้มากและนำไปใช้มาก ซึ่งตรงกับผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) มีทักษะการบริหารมาก-ใช้ทักษะการบริหารมาก ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี) ทักษะการบริหารน้อย-ใช้ทักษะการบริหารน้อย จะต้องพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้มีทักษะการบริหารมาก-ใช้ทักษะการบริหารมาก เหมือนๆ กัน

3. แบบพหุติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ขึ้นกับขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์การบริหาร เพราะว่าสถานศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีพหุติกรรมการบริหารความขัดแย้งเช่นเดียวกัน คือส่วนใหญ่มีพหุติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ส่วนแบบพหุติกรรมอื่นๆ ใช้น้อยหรือไม่ใช้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารต่ำกว่า 10 ปี และ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบพหุติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

เหมือนๆ กัน การประนีประนอมเป็นวิธีการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจบ้าง ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมให้ทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้มาบางส่วน เป็นวิธีที่พบกันครึ่งทาง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่ง เอาชนะและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนมีมติการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่นเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ใช้วิธีการรุนแรง เป็นวิธีการที่เป็นกลางและใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงมักใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม เพราะเป็นวิธีที่ง่ายและได้ผลในระดับหนึ่ง ใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่มีอยู่จำกัด ซึ่ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541: 104) ขวาร์ตน์ บุญอุดหนุน (2538 : 82) เสน่ห์ โสมนัส (2538 : 104) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่า วิธีอื่น เพราะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี และเหมาะสมกับ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เป็นการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้ไม่ยาก ซึ่งราฮิม (Rahim. 1985 : 83-85) กล่าวว่า วิธีการประนีประนอมเป็นแบบที่เหมาะสมใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายไม่เหมือนกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจ พอๆ กัน และการแก้ปัญหาโดยวิธีนี้ เป็นการยุติปัญหาเพียงชั่วคราวเท่านั้น ซึ่งในระยะยาวความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้

4. สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง โดยพบว่า ในสถานศึกษาที่มีสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคลผู้บริหารจะใช้วิธีประนีประนอม แต่ถ้าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากสถานภาพสถานศึกษาผู้บริหารจะใช้วิธีสร้างความร่วมมือ

ความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ บุคคลที่ตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจ ที่ทั้งสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกต่างกัน การใช้แบบพฤติกรรมการประนีประนอม เป็นความพยายามมุ่งที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง และความขัดแย้งเกิดจากสถานภาพสถานศึกษา เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ทรัพยากรที่จำกัด อำนาจและผลประโยชน์ที่ได้รับ ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดและการแข่งขัน การใช้แบบพฤติกรรมความร่วมมือ เป็นความพยายามที่มุ่งจัดการความขัดแย้งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5. แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มมีทักษะมาก-ใช้ทักษะบริหารมาก จะใช้วิธีการแบบประนีประนอม ส่วนผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งน้อย-ใช้ทักษะบริหารน้อย จะใช้วิธีการร่วมมือ จากการศึกษาวิจัยพบว่า

ผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกที่มีประสบการณ์บริหาร (ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป) ร้อยละ 25.16 และที่มีประสบการณ์บริหาร (ต่ำกว่า 10 ปี) ร้อยละ 14.19 มีพฤติกรรมแบบ ประนีประนอมมากที่สุด

ผู้บริหารที่มีทักษะมาก-ใช้ทักษะบริหารมาก มีประสบการณ์มาก เป็นเพราะว่า กลุ่มผู้บริหาร จะได้รับการพัฒนามาตลอด โดยเริ่มต้นตั้งแต่ปฏิบัติงานในสายผู้สอน จนกระทั่งเข้าสู่ตำแหน่งเป็น ผู้บริหาร จะต้องมีการแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งด้วยการศึกษาความรู้สาขาการบริหารการศึกษา การเข้า อบรมสัมมนา เพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในปัจจุบันสังคมข่าวสารข้อมูลรวดเร็ว การศึกษาหาความรู้เป็น ไปง่ายและสะดวกจึงทำให้ผู้บริหารมีความรู้ในด้านต่างๆ มากขึ้น

นอกจากหาความรู้โดยการศึกษาแล้ว ยังสามารถหาความรู้และพัฒนาตนเองได้จากการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขงานจนมีทักษะการบริหารมาก (สุรางค์รัตน์ วตินารมณ. (2542 : 26-27) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ การบริหารความขัดแย้งมากและใช้ทักษะความขัดแย้งมากเช่นกัน ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ สุทิน ทองสนิทกาญจน์ (2536 : 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองนั้น โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีความสามารถในการประนีประนอม น้อยกว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์บริหารมาก ดังนั้นการมีประสบการณ์เป็นการเสริมสร้างทักษะบริหารและวิธีการบริหาร ความขัดแย้ง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาความขัดแย้งและ การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ปัญหา ทักษะในการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรมและทักษะการใช้อำนาจ ดังนั้น ประสบการณ์บริหารต่างกัน ทักษะการบริหารแบบประนีประนอมจึงแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ นครนายก” สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงาน บริหารสถานศึกษา และสำหรับ การวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการ ประนีประนอม แต่ก็ยังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการหลัก

เลียง และวิธีการยอมให้ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้สถานศึกษา แบบวิธีการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งวิธีนี้ควรจะอยู่ในระดับที่ต่ำ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะผู้บริหาร สถานศึกษา และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการร่วมมือ ซึ่งนับได้ว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบวิธีการยอมให้และวิธีการหลีกเลี่ยง

1.2 ผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมการพัฒนา และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ เช่น วิธีการประนีประนอม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร อาจทำได้โดยการจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยพัฒนาด้านการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งในด้านการเจรจา และการใช้อำนาจให้มากขึ้น ส่วนด้านการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งในด้านการใช้อำนาจมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาอาจทำได้โดย

1.2.1 การเผยแพร่ความรู้เรื่องเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ในที่ประชุม สัมมนา หรือวารสาร คู่มือต่าง ๆ ในประเด็นการใช้ทักษะด้านการเจรจา ด้านการใช้อำนาจ

1.2.2 อาจมีการหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน การจัดสถานการณ์สมมติ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ พัฒนาเจตคติ และบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2.3 ควรมีการป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ให้มีความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเกินไป ซึ่งอาจทำได้โดยการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ได้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการบริหารความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ ตลอดจนนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่าย ให้เกิดความสามัคคี การประสานงานร่วมกัน ตลอดจนลดความขัดแย้งหรือทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร มุ่งเน้นประโยชน์ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเปรียบเทียบผลจากการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่แตกต่างกันหรือกับผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี ทั้งนี้เพื่อศึกษาผลที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

2.2 ควรทำการศึกษาเรื่องนี้ซ้ำ แต่ให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา เช่น ครู และ/หรือ ผู้ปกครอง เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษาทดลองการจัดการหลักสูตรระยะสั้น ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกฝน
การบริหารความขัดแย้งที่ดี และสร้างสรรค์องค์การมากที่สุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โกวิทย์ กังสนันท์. (2537, มกราคม-มีนาคม). ทิศทางและนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา
ในส่วนราชการไทย : ข้อเสนอแนะเบื้องต้น. พัฒนาข้าราชการ.
- แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. (2533). การจัดการความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร
- กอบเพชร สุกชะ. (2536). การรับรู้แบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลของผู้บริหารซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 6 และ 7 : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- โกสินทร์ รังสยาพันธ์. (2530). ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู. หน่วยศึกษานิเทศกรรมการฝึกหัดครู.
- จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เจริญ โคกสีอำนวย. (2530). วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชฎารัตน์ บุญอุดหนุน. (2538). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้งของหัวหน้างานระดับแผนกศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เชาว์ พูลนวม. (2533). ความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์ แย้มประดิษฐ์. (2541). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. (2538). *วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*.
 ปรินุญยานิพนธ์ ศศ.ม. บัณฑิตวิทยาลัย. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ทวีศักดิ์ ญาณประทีป. (2532). *พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทวีศักดิ์ บุญชูชาติ. (2532). *ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินุญยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร*.
 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นทีทิพย์ สมเกียรติกุล. (2536, กรกฎาคม-สิงหาคม). *การบริหารคน : กลยุทธ์จัดการความขัดแย้ง*.
 ข้าราชการ. 38(1).
- นิตยา ปรินุญโรจน์. (2537). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคลากรในวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา*. งานวิจัยและพัฒนา ฝ่ายวางแผนและพัฒนา
 วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532). *การศึกษาลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมของรัฐ*. ปรินุญยานิพนธ์
 กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเหลือ มูลทอง. (2529, กรกฎาคม). *ตามประกาศุประถมศึกษา*. วารสารการศึกษา
 กรุงเทพมหานคร. 10(10).
- ปทุมรัตน์ ต่อบงศ์. (2539). *การจัดการความขัดแย้งของชุมชนชนบทเชียงใหม่*. ปรินุญยานิพนธ์
 ศษ.ม. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ประชุม โพธิกุล. (2528). *ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก*. ปรินุญยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2540). *ศิลปะการนำของผู้คนยุคใหม่ Smart Mover*. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.
- ประเสริฐ ต้นสกุล. (2538). *ยุทธศาสตร์ทักษะชีวิตเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพเยาวชน*. รายงานการ
 ประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวทางการนำยุทธศาสตร์ทักษะชีวิตมาใช้ในการป้องกันยาเสพติด.
 กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด.

- พนัส หันนาคินทร์. (2526). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2542). *การบริหารงานบุคลากร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ไพบูลย์ จิ่งทองคำ. (2535). *การจัดการความขัดแย้ง*. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2546). *หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน*. พระนครศรีอยุธยา : สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2531, กรกฎาคม). *การจัดการกับความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : ครูบริษัทน์. 13 : 64-70.
- วีระชัย ศรีหรั่ง. (2542). *การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วีระพงศ์ แสนโกชณ์. (2533). *การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบโธมัส-คิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. ปริญญาโท คม. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและเซเท็กซ์ จำกัด.
- สมบัติ ไชยวงศ์. (2541). *แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)*. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ โชคเหมาะะ. (2540, มกราคม-มีนาคม). *การบริหารความขัดแย้งในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา*. วารสารห้องสมุด. 41(1) : 43-47.
- สิทธิพงศ์ สิทธิขจร. (2535). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์.
- สุทิน ทองสนิทกาญจน์. (2536). *ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

- สุนีย์ เฟ่งประพฤติ. (2537). *ภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปรินญานิพนธ์ ศศ.ม. บัณฑิตวิทยาลัย. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินญานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2542). *ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง*. ปรินญานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2538). *การศึกษสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. ปรินญานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง.
- _____. (2536). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2539). *ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- _____. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : ดันฮ็อ กรัสมี่ จำกัด.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. (2537). *หลักเกณฑ์การประเมินผลงานและประสบการณ์สอบคัดเลือกผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ
- คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก. สำนักงาน. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ. (2545). *ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาปีการศึกษา 2545 ระยะที่ 1*. นครนายก.
- อุษา ระย้าแก้ว. (2538). *วิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินญานิพนธ์ ศศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2530). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : อเนกศิลป์การพิมพ์.
- Albert, S. Alessi. (1980). *Perspective on Social Group Work Practice*. New York : The Free Press.
- Bartlett, Harriet M. and Louise C. Johnson. (1987). *Social Welfare : A Response to Human Need*. Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. (1986). *Executive Achievement*. New York : McGraw-Hill Company.
- Byers, Kenneth Albert. (1987,October). *Relationships between Principals and Teacher Perceptions of Conflict, Conflict Resolution Behavior, Leader Personality, and Organization Commitment*. Dissertation Abstracts International. 48(04A).
- Carl, R. Anderson.(1988). *Management : Skills, Functions and Organizational Performance*. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Carpenter, Benjamin D. Jr. (1997,February). *Conflict management Styles of High School Principals Compared to High School Football Coaches*. Dissertation Abstracts International. 3332-A.
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution Glenview*. Illinois : Scott Foresman and Company.
- Graver, J.P. (1978). *Successful Management and Organizational Mugging*. In Peap, J. ed. *New Directions in Human Resources Management*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hill, Inc.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. (1991). *Educational Administration Theory Research and Praticce*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill Inc.
- Johnson, David W. and Frank P. Johnson. (1987). *Joining Together : Group Theory and Group Skills, Englewood Clifs*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Katz, Robert L. (1974,September-October). *Skill of An Effective Administrator*. Harvard Business Review. 52(5).
- Koontz, Harold and Heing Weihrich. (1990). *Essentials of Management*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Megginson, León C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Homewood. Illinois : Richard O. Irwin.

- Owens, Rebert G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. 2th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Pondy, Louis R. (1967, September). *Organizational Conflict : Concepts and Model*. Administrative Science Quarterly. 12(2).
- Rahim, M. Afzalur. (1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations* Human Relations. 38(1).
- Robbins, Stephan P. (1974). *Managing Organization Conflict : A Non-Traditional Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Robbins, Stephan P. (1983). *Organization Behavior Concepts Controversies and Application*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Robbins, Stephan P. (1993). *Organization Behavior Concepts Controversies and Application*. 5nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Roberts, William Ladon. (1997, July). *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).
- Schmidt, W.H. and R. Tannenbaum. (1972). *"Management of Differences" The Social Technology of Organization Development*. Virginia : Learning Resources Corp, pp 6-8 in W.H. and H.A. Hornstein (eds.).
- Stewart, John and Grap D. Angelo. (1982). *Together Communication Interpersonal*. 2nd ed. London : Addison-Wesley Publishing Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**แบบสอบถามชุดที่ 1 สาเหตุของความขัดแย้งทักษะการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา**

**แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามชุดที่ 1

สาเหตุของความขัดแย้งทักษะการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

คำชี้แจง คำถามชุดที่ 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่กำหนด ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหาร

() ต่ำกว่า 10 ปี

() ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

2. ขนาดของสถานศึกษา

() สถานศึกษาขนาดเล็ก (มีนักเรียนตั้งแต่ 100-299 คน)

() สถานศึกษาขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 300-799 คน)

() สถานศึกษาขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 800-2,499 คน)

ตอนที่ 2 สาเหตุของความขัดแย้ง

ในสถานศึกษา ซึ่งมีคนทำงานร่วมกันอยู่จำนวนมาก ในหน่วยงานของท่าน ความขัดแย้งมักเกิดจากสาเหตุใด และระดับความขัดแย้งที่พบ โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องระดับความขัดแย้งตามสภาพที่เป็นจริง

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับความขัดแย้งที่พบในสถานศึกษา				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. องค์ประกอบส่วนบุคคล					
1.1 การเอาแต่ใจตนเองของครู					
1.2 ความแตกต่างของพื้นฐานการศึกษา					
1.3 ความแตกต่างของค่านิยม					

สาเหตุของความขัดแย้ง	ระดับความขัดแย้งที่พบในสถานศึกษา				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.4 ความแตกต่างของวิธีการทำงาน					
1.5 ความแตกต่างของประสบการณ์ชีวิต					
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน					
2.1 มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู					
2.2 การแบ่งกันเป็นหมู่พวกในกลุ่มครู					
2.3 การสื่อสารบกพร่อง					
2.4 การให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง					
2.5 วิธีการในการบริหาร					
3. สภาพของสถานศึกษา					
3.1 ความขาดแคลนทรัพยากร					
3.2 ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร					
3.3 กฎระเบียบที่เข้มงวด					
3.4 การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคล					
3.5 การให้ข้อยกเว้นหรือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล					

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง แบบสอบถามวัด การมีทักษะและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมดจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะบรรยายถึงพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ความรู้สึก หรือความคิดเห็นของท่าน ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้อย่างจริงจังและถูกต้องที่สุด โดยทำเครื่องหมาย (/) ในช่องระดับคะแนนที่ท่านคิดว่า ท่านมีทักษะและใช้ทักษะของข้อนั้น ๆ ในระดับใด

ความหมายระดับคะแนน

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

แบบสอบถามชุดที่ 2
การวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดที่ 2 มีทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีข้อเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข. แต่ละตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายของพฤติกรรมที่ท่านแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ในแบบสอบถามนี้ ท่านจะพบข้อความหลาย ๆ คู่ ซึ่งบรรยายถึงการตอบสนองทางพฤติกรรมหลาย ๆ แบบที่อาจจะเป็นไปได้ โปรดกาเครื่องหมาย (X) ทับข้อ ก. หรือ ข. หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าใกล้เคียงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด แต่อย่างไรก็ดีอาจมีหลายข้อ ทั้งข้อ ก. และ ข. ที่ไม่ตรงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่าน ในกรณีนี้โปรดเลือกข้อความที่ท่านเห็นว่าใกล้เคียงกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว
2. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่านอย่าได้คำนึงถึงข้อที่ผ่านมาให้พิจารณาเลือกตอบเฉพาะข้อที่ท่านกำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
3. แบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดถูกหรือผิด ขอให้ท่านตอบด้วยความจริงใจมากที่สุด และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย (X) ทับข้อ ก. หรือ ข. หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าใกล้เคียงกับลักษณะเฉพาะตัวของท่านมากที่สุด

1. ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
 ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน
2. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
 ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน
3. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
 ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
4. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
 ข. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา
5. ก. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
6. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้สิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สบายใจ
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
7. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
 ข. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในอีกบางประเด็น
8. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
 ข. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
9. ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปติดกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
 ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า
10. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
 ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
11. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
 ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
12. ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
 ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
13. ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
 ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า

14. ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่น ๆ
ข. ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่า วิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15. ก. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16. ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงคนอื่นให้เชื่อว่า วิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี
17. ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
ข. ข้าพเจ้าพยายามจะทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18. ก. ถ้าข้าพเจ้าทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
19. ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
ข. ข้าพเจ้าพยายามที่ประวิงปัญหามากกว่าข้าพเจ้ามีเวลาคิดอย่างรอบคอบ
20. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21. ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
ข. ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22. ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น
ข. ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า
23. ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบจะทุกครั้ง
ข. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา

24.
 - ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าพยายามทำตามใจเขา
 - ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25.
 - ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์
 - ข. ในการเจรจาต่อรองนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น
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

สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษากับทักษะการบริหารความขัดแย้งและพฤติกรรมการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ลำดับ สถาน ศึกษา	สาเหตุความขัดแย้ง ในสถานศึกษา			ทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง		แบบพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง				
	องค์ ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการ ทำงาน	สภาพของ องค์การ	การมี ทักษะ ($\bar{X}$)	การใช้ ทักษะ ($\bar{X}$)	1	2	3	4	5
1.	8	8	<u>12</u>	3.67	3.00	5	<u>10</u>	8	5	2
2.	<u>18</u>	11	12	2.77	2.43	<u>9</u>	7	5	5	4
3.	<u>17</u>	15	14	3.10	3.17	3	<u>9</u>	6	<u>9</u>	3
4.	<u>18</u>	17	16	2.40	2.30	2	<u>9</u>	6	<u>9</u>	4
5.	<u>20</u>	16	14	3.67	3.70	5	<u>8</u>	4	7	6
6.	<u>19</u>	13	17	3.90	3.63	3	<u>8</u>	7	6	6
7.	17	19	<u>20</u>	3.30	3.80	4	<u>9</u>	6	7	4
8.	12	14	<u>20</u>	3.73	3.80	6	7	4	<u>8</u>	5
9.	15	14	<u>21</u>	3.97	3.93	5	7	4	6	<u>8</u>
10.	10	<u>14</u>	13	4.17	4.03	3	7	7	<u>8</u>	5
11.	<u>15</u>	10	12	3.53	3.57	4	<u>8</u>	7	5	6
12.	<u>13</u>	10	11	<u>4.50</u>	<u>4.47</u>	2	<u>9</u>	6	7	6
13.	<u>13</u>	9	9	<u>4.40</u>	<u>4.47</u>	3	4	<u>9</u>	8	6
14.	<u>14</u>	10	12	2.93	4.00	2	5	<u>10</u>	8	5
15.	<u>15</u>	10	6	2.93	4.00	3	4	<u>10</u>	7	6
16.	13	14	<u>16</u>	2.67	2.73	2	4	<u>10</u>	7	7
17.	10	9	<u>16</u>	2.67	2.53	3	6	<u>10</u>	6	5
18.	8	10	<u>13</u>	3.83	3.10	4	7	6	<u>9</u>	4
19.	13	<u>16</u>	14	3.13	4.00	4	6	7	<u>9</u>	3
20.	15	<u>16</u>	15	2.97	2.97	3	6	7	<u>10</u>	4
21.	15	<u>16</u>	15	3.97	2.97	6	5	<u>8</u>	7	4
22.	<u>18</u>	12	16	3.80	2.73	4	<u>9</u>	<u>9</u>	4	4
23.	16	12	<u>18</u>	3.93	3.70	4	<u>10</u>	<u>10</u>	2	4
24.	10	8	<u>15</u>	3.50	3.83	3	<u>10</u>	6	3	8

ลำดับ สถาน ศึกษา	สาเหตุความขัดแย้ง ในสถานศึกษา			ทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง		แบบพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง				
	องค์ ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการ ทำงาน	สภาพของ องค์การ	การมี ทักษะ ($\bar{X}$)	การใช้ ทักษะ ($\bar{X}$)	1	2	3	4	5
25.	8	6	<u>15</u>	3.57	3.83	3	<u>10</u>	5	5	7
26.	12	8	<u>15</u>	3.67	3.83	6	6	<u>7</u>	6	5
27.	9	12	<u>15</u>	3.67	3.80	3	<u>9</u>	6	5	7
28.	12	14	<u>15</u>	3.57	3.97	3	<u>10</u>	7	5	5
29.	11	15	<u>16</u>	3.53	3.97	6	<u>9</u>	4	5	6
30.	10	10	<u>12</u>	<u>4.20</u>	<u>4.70</u>	2	<u>11</u>	8	5	4
31.	9	8	<u>12</u>	<u>4.20</u>	<u>4.73</u>	3	<u>9</u>	8	6	4
32.	6	7	<u>12</u>	<u>4.17</u>	<u>4.73</u>	4	<u>9</u>	7	5	5
33.	12	10	<u>16</u>	<u>4.20</u>	<u>4.73</u>	4	7	<u>9</u>	4	6
34.	10	<u>15</u>	14	3.37	3.00	4	<u>8</u>	<u>8</u>	4	6
35.	<u>14</u>	12	12	3.37	3.20	3	7	<u>10</u>	4	6
36.	<u>14</u>	10	8	3.37	3.13	6	5	<u>8</u>	7	4
37.	13	8	<u>15</u>	3.73	3.40	4	<u>9</u>	6	4	7
38.	13	14	<u>15</u>	3.73	3.30	3	<u>9</u>	7	4	7
39.	9	10	<u>13</u>	4.17	3.60	3	<u>10</u>	6	3	8
40.	8	8	<u>14</u>	4.00	3.60	3	<u>10</u>	6	5	6
41.	7	10	<u>15</u>	3.87	3.93	2	<u>10</u>	6	5	7
42.	7	13	<u>16</u>	3.87	3.93	3	<u>9</u>	7	5	6
43.	12	<u>14</u>	12	4.13	4.00	2	8	7	4	<u>9</u>
44.	9	12	<u>14</u>	<u>4.27</u>	<u>4.10</u>	4	6	6	5	<u>9</u>
45.	9	9	<u>14</u>	<u>4.27</u>	<u>4.10</u>	4	<u>7</u>	<u>7</u>	6	6
46.	<u>13</u>	5	6	3.63	3.00	5	<u>8</u>	<u>8</u>	4	5
47.	14	<u>17</u>	12	3.97	3.87	6	4	7	4	<u>9</u>
48.	10	<u>17</u>	10	3.87	3.87	5	7	5	<u>9</u>	4
49.	8	8	<u>10</u>	4.10	3.47	4	<u>9</u>	8	6	3
50.	10	7	<u>11</u>	3.87	4.27	4	<u>10</u>	7	5	4

ลำดับ สถาน ศึกษา	สาเหตุความขัดแย้ง ในสถานศึกษา			ทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง		แบบพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง				
	องค์ ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการ ทำงาน	สภาพของ องค์การ	การมี ทักษะ ($\bar{X}$)	การใช้ ทักษะ ($\bar{X}$)	1	2	3	4	5
51.	11	8	<u>12</u>	<u>4.47</u>	<u>4.67</u>	3	<u>10</u>	7	5	5
52.	<u>13</u>	12	11	3.70	3.70	3	<u>8</u>	<u>8</u>	5	6
53.	<u>12</u>	6	7	3.67	3.93	5	<u>7</u>	<u>7</u>	6	5
54.	<u>14</u>	10	7	3.00	3.93	3	<u>9</u>	6	6	6
55.	8	9	<u>10</u>	<u>4.07</u>	<u>4.33</u>	4	7	<u>8</u>	5	6
56.	<u>18</u>	10	9	3.93	3.93	6	5	<u>7</u>	6	6
57.	<u>14</u>	12	9	3.93	3.93	4	5	<u>9</u>	5	7
58.	<u>12</u>	9	8	3.70	4.00	3	<u>8</u>	5	7	7
59.	10	<u>11</u>	9	3.70	4.00	3	<u>10</u>	8	5	4
60.	11	9	<u>13</u>	4.40	3.87	4	<u>7</u>	6	6	<u>7</u>
61.	<u>12</u>	9	11	4.40	3.83	5	5	<u>8</u>	5	7
62.	11	<u>12</u>	10	3.93	3.93	2	8	6	5	<u>9</u>
63.	<u>13</u>	11	12	4.03	4.40	2	<u>8</u>	5	7	<u>8</u>
64.	12	<u>14</u>	12	<u>4.17</u>	<u>4.17</u>	3	7	6	5	<u>9</u>
65.	10	<u>12</u>	10	3.93	3.03	3	6	6	6	<u>9</u>
66.	10	<u>12</u>	10	3.93	3.03	4	5	7	5	<u>9</u>
67.	<u>16</u>	15	15	4.00	4.00	7	4	<u>9</u>	7	3
68.	<u>16</u>	12	11	3.93	3.87	4	<u>8</u>	7	7	4
69.	<u>14</u>	12	11	4.00	4.00	4	<u>9</u>	8	5	4
70.	<u>16</u>	14	10	4.00	4.00	5	6	<u>9</u>	6	4
71.	8	<u>10</u>	8	4.13	3.80	5	6	<u>9</u>	6	4
72.	<u>21</u>	9	17	<u>4.43</u>	<u>4.57</u>	5	<u>9</u>	8	3	5
73.	<u>21</u>	10	16	<u>4.37</u>	<u>4.57</u>	6	5	5	4	<u>10</u>
74.	<u>16</u>	10	13	<u>4.70</u>	<u>4.77</u>	5	5	<u>9</u>	7	4
75.	<u>9</u>	7	7	<u>4.30</u>	<u>4.29</u>	6	7	<u>8</u>	6	4
76.	10	<u>11</u>	10	<u>4.47</u>	<u>4.40</u>	6	<u>8</u>	7	7	3

ลำดับ สถาน ศึกษา	สาเหตุความขัดแย้ง ในสถานศึกษา			ทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง		แบบพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง				
	องค์ ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการ ทำงาน	สภาพของ องค์การ	การมี ทักษะ ($\bar{X}$)	การใช้ ทักษะ ($\bar{X}$)	1	2	3	4	5
77.	<u>39</u>	29	13	3.70	3.97	4	6	6	5	<u>9</u>
78.	<u>30</u>	29	19	3.70	3.97	5	<u>8</u>	7	4	6
79.	<u>15</u>	9	11	4.00	4.70	4	<u>8</u>	<u>8</u>	4	6
80.	<u>16</u>	9	10	4.00	4.70	6	5	<u>9</u>	4	6
81.	<u>12</u>	5	10	3.93	4.47	4	7	<u>9</u>	2	8
82.	<u>11</u>	8	8	<u>4.63</u>	<u>4.30</u>	5	6	<u>9</u>	2	8
83.	7	<u>11</u>	9	<u>4.53</u>	<u>4.30</u>	3	8	7	3	<u>9</u>
84.	16	<u>19</u>	17	4.00	3.67	3	6	7	5	<u>9</u>
85.	<u>12</u>	7	10	<u>4.43</u>	<u>4.60</u>	3	5	<u>8</u>	6	<u>8</u>
86.	<u>12</u>	8	10	<u>4.40</u>	<u>4.90</u>	4	6	<u>10</u>	3	7
87.	10	<u>14</u>	13	<u>4.93</u>	<u>4.93</u>	4	6	<u>9</u>	4	7
88.	<u>18</u>	13	15	<u>4.07</u>	<u>4.50</u>	3	4	<u>12</u>	2	9
89.	17	18	<u>23</u>	4.37	3.73	3	8	<u>10</u>	3	6
90.	16	<u>19</u>	12	3.93	4.07	6	4	<u>9</u>	3	8
91.	10	12	<u>13</u>	<u>4.57</u>	<u>4.67</u>	4	5	8	4	<u>9</u>
92.	10	<u>12</u>	11	<u>4.57</u>	<u>4.67</u>	4	6	7	5	<u>8</u>
93.	<u>16</u>	14	11	4.43	4.07	5	5	<u>9</u>	6	5
94.	15	<u>16</u>	10	4.43	4.07	3	<u>10</u>	9	4	4
95.	<u>18</u>	11	13	<u>4.70</u>	<u>4.90</u>	4	<u>9</u>	<u>9</u>	4	4
96.	17	<u>21</u>	15	<u>4.27</u>	<u>4.40</u>	3	8	<u>9</u>	3	7
97.	15	<u>18</u>	15	4.40	4.07	4	7	<u>8</u>	5	6
98.	14	<u>19</u>	15	4.40	4.07	4	8	<u>9</u>	4	5
99.	13	13	<u>16</u>	<u>4.07</u>	<u>4.10</u>	3	7	<u>8</u>	5	6
100.	13	12	<u>17</u>	<u>4.07</u>	<u>4.10</u>	3	6	<u>8</u>	5	6
101.	10	8	<u>12</u>	3.97	4.03	3	7	<u>9</u>	6	5
102.	8	8	<u>14</u>	4.00	4.03	4	6	<u>9</u>	5	6

ลำดับ สถาน ศึกษา	สาเหตุความขัดแย้ง ในสถานศึกษา			ทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง		แบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง				
	องค์ ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการ ทำงาน	สภาพของ องค์การ	การมี ทักษะ ($\bar{X}$)	การใช้ ทักษะ ($\bar{X}$)	1	2	3	4	5
103.	12	14	<u>16</u>	4.03	4.03	5	4	<u>9</u>	6	6
104.	<u>19</u>	13	5	3.90	3.70	5	4	<u>10</u>	5	6
105.	7	6	<u>9</u>	4.03	4.20	5	5	<u>8</u>	5	7
106.	<u>11</u>	7	7	4.07	3.47	6	4	<u>8</u>	5	7
107.	<u>11</u>	6	8	4.07	3.47	4	5	<u>9</u>	5	7
108.	<u>14</u>	11	11	4.07	4.07	5	5	<u>9</u>	4	7
109.	<u>20</u>	14	13	4.07	4.07	5	4	<u>9</u>	5	7
110.	<u>17</u>	15	15	3.08	3.80	5	6	<u>7</u>	6	6
111.	<u>10</u>	7	7	3.08	3.80	4	6	<u>8</u>	6	6
112.	<u>10</u>	6	8	<u>4.47</u>	<u>4.40</u>	4	6	<u>10</u>	5	5
113.	<u>10</u>	7	8	<u>4.47</u>	<u>4.40</u>	2	5	<u>10</u>	7	6
114.	<u>10</u>	9	6	<u>4.70</u>	<u>4.70</u>	5	4	7	6	<u>8</u>
115.	8	<u>9</u>	6	3.47	4.57	4	5	<u>8</u>	6	7
116.	8	<u>10</u>	5	3.83	3.83	5	5	<u>9</u>	5	6
117.	<u>13</u>	9	12	<u>4.40</u>	<u>4.60</u>	3	4	<u>10</u>	7	6
118.	<u>14</u>	9	11	<u>4.40</u>	<u>4.60</u>	3	7	7	4	<u>9</u>
119.	14	16	<u>20</u>	4.17	3.80	3	<u>9</u>	<u>9</u>	3	6
120.	<u>11</u>	7	7	<u>4.27</u>	<u>4.27</u>	4	7	<u>8</u>	3	<u>8</u>
121.	12	6	7	<u>4.27</u>	<u>4.27</u>	5	6	8	3	8
122.	<u>14</u>	5	6	<u>4.27</u>	<u>4.27</u>	3	7	6	5	<u>9</u>
123.	<u>13</u>	6	7	<u>4.27</u>	<u>4.27</u>	5	6	<u>8</u>	4	7
124.	7	6	<u>11</u>	<u>4.83</u>	<u>4.03</u>	4	<u>8</u>	<u>8</u>	4	6
125.	<u>13</u>	7	9	<u>4.73</u>	<u>4.87</u>	4	<u>8</u>	<u>8</u>	5	5
126.	<u>13</u>	7	9	<u>4.73</u>	<u>4.87</u>	4	6	7	5	<u>8</u>
127.	6	9	<u>12</u>	<u>4.73</u>	<u>4.43</u>	3	6	7	3	<u>11</u>
128.	6	8	<u>13</u>	<u>4.73</u>	<u>4.43</u>	7	<u>9</u>	6	4	4

ลำดับ สถาน ศึกษา	สาเหตุความขัดแย้ง ในสถานศึกษา			ทักษะการบริหาร ความขัดแย้ง		แบบพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง				
	องค์ ประกอบ ส่วนบุคคล	ปฏิสัมพันธ์ ในการ ทำงาน	สภาพของ องค์การ	การมี ทักษะ ($\bar{X}$)	การใช้ ทักษะ ($\bar{X}$)	1	2	3	4	5
129.	<u>10</u>	7	8	<u>4.53</u>	<u>4.57</u>	6	<u>8</u>	7	4	5
130.	<u>15</u>	13	12	<u>4.63</u>	<u>4.57</u>	2	7	<u>10</u>	3	8
131.	12	<u>16</u>	12	<u>4.63</u>	<u>4.53</u>	5	5	<u>8</u>	7	5
132.	<u>38</u>	23	9	<u>4.90</u>	<u>4.90</u>	4	6	<u>9</u>	6	5
133.	<u>36</u>	20	9	<u>4.90</u>	<u>4.90</u>	4	5	7	6	<u>8</u>
134.	<u>18</u>	14	10	<u>4.73</u>	<u>4.63</u>	5	7	<u>9</u>	4	5
135.	10	<u>20</u>	10	<u>4.73</u>	<u>4.63</u>	3	<u>8</u>	7	6	6
136.	14	14	<u>16</u>	<u>4.33</u>	<u>4.10</u>	3	<u>9</u>	7	5	6
137.	<u>18</u>	17	13	<u>4.23</u>	<u>4.23</u>	3	7	<u>9</u>	6	5
138.	<u>6</u>	5	5	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	5	6	<u>8</u>	7	4
139.	<u>10</u>	8	6	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	4	5	<u>9</u>	7	5
140.	11	5	<u>13</u>	<u>5.00</u>	<u>5.00</u>	5	5	7	5	<u>8</u>
141.	10	5	<u>11</u>	<u>4.87</u>	<u>4.80</u>	3	8	4	5	<u>10</u>
142.	8	6	<u>12</u>	<u>4.93</u>	<u>4.90</u>	4	7	5	5	<u>9</u>
143.	<u>8</u>	6	5	<u>4.57</u>	<u>4.53</u>	4	5	6	7	<u>8</u>
144.	<u>9</u>	4	5	<u>4.53</u>	<u>4.53</u>	5	5	<u>9</u>	7	4
145.	10	11	<u>13</u>	<u>4.67</u>	<u>4.87</u>	3	5	<u>10</u>	6	5
146.	<u>13</u>	12	10	<u>4.30</u>	<u>4.80</u>	4	6	6	4	<u>10</u>
147.	<u>14</u>	10	10	<u>4.47</u>	<u>4.80</u>	4	6	<u>8</u>	4	<u>8</u>
148.	<u>11</u>	7	10	<u>4.97</u>	<u>5.00</u>	3	5	7	4	<u>11</u>
149.	<u>11</u>	8	10	<u>4.97</u>	<u>5.00</u>	3	5	7	6	<u>9</u>
150.	15	13	<u>17</u>	<u>4.67</u>	<u>4.43</u>	3	7	6	5	<u>9</u>
151.	10	14	<u>18</u>	<u>4.67</u>	<u>4.43</u>	4	4	<u>9</u>	5	8
152.	<u>19</u>	16	18	<u>4.50</u>	<u>4.67</u>	4	5	<u>10</u>	5	6
153.	13	<u>18</u>	13	<u>4.50</u>	<u>4.50</u>	4	4	6	7	<u>9</u>
154.	<u>17</u>	7	8	3.00	3.00	3	4	6	7	<u>10</u>
155.	<u>16</u>	10	7	3.00	3.00	3	7	7	6	<u>8</u>

ภาคผนวก ข

หนังสือขอใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มสว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/ 7501

วันที่ ๙๔ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บำรุงกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรพวรรณ คัมภ์เจริญรัตน์
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย
โดยขออนุญาตใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา แบบสอบถามประเมิน
การมีทักษะและการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง และแบบสอบถามวัดพฤติกรรมที่แสดงออกตาม
สถานการณ์ความขัดแย้ง จากการแปลและเรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมเกียรติ บำรุงกิจ
ได้ใช้แบบสอบถามดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็น
อย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/ 7527

วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บำรุงกิจ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรณพ ดันต์เจริญรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย และ อาจารย์มารศรี สุธานี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ บำรุงกิจ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/ 7517

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บำรุงกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรณพ คัมภ์เจริญรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน นายสุระชัย นวลสำเนียง ผู้ตรวจการเขตพื้นที่การศึกษานครนายก และ นายเอื้อ จานทอง ศึกษาพิเศษเขตพื้นที่การศึกษานครนายก เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายสมเกียรติ บำรุงกิจ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 037-394042



ที่ ศธ 0519.12/ 7553

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บำรุงกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรณพ ดันเจ้เจริญรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ตอบแบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมเกียรติ บำรุงกิจ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อรรณพ หะวานนท์)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 037-394042



ที่ ศธ 0519.12/ 7598

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสมเกียรติ บำรุงกิจ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรณพ คัมภีร์เจริญรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิติมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความขัดแย้งกับทักษะและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ในระหว่างเดือนธันวาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสมเกียรติ บำรุงกิจ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อรรณพ หะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรทัศน์ 037-394042

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- | | |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา |
| 3. ดร.มารศรี สุธานิธิ | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา |
| 4. นายสุระชัย นวลสำเนียง | รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานครนายก |
| 5. นายเอื้อ จานทอง | ศึกษานิเทศก์เขตพื้นที่การศึกษานครนายก |

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายสมเกียรติ บำรุงกิจ
วันเดือนปีเกิด	12 ธันวาคม 2496
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	122 หมู่ที่ 10 ตำบลป่าชะ อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก 26110
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ 3 ระดับ 8 โรงเรียนวัดศรีสุวรรณ ตำบลบ้านพริก อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2517	มัธยมศึกษาปีที่ 5 (ม.ศ.5 แผนกวิทยาศาสตร์) โรงเรียนนครนายกวิทยาคม จังหวัดนครนายก
พ.ศ. 2518	ประกาศนียบัตรประโยคครูประถม จากวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2519	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง จากวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2528	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2547	ศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร