

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

วิจิราวุธ กองเพชร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นายวิจิตรวาท กองเพชร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

..... สิริวิไล สง่างาม.....

(อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

..... นพ.....

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

..... สิริวิไล สง่างาม..... กรรมการ

(อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

..... Anne Sam.....

..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... พิชญ์ ธรรม..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ ธรรม)

วันที่..... 5.....เดือน..... เมษายน..... พ.ศ..... 2578.....

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2” สำเร็จได้ด้วยดี ซึ่งได้รับความกรุณาจากอาจารย์จักรชัย สื่อประเสริฐสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน ซึ่งได้ให้ความรู้ คำแนะนำ ข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานนิพนธ์ฉบับนี้ ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ ตลอดจนจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในการศึกษาเล่าเรียนที่ผ่านมา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

การศึกษาครั้งนี้จะไม่สำเร็จลงได้ด้วยดี หากขาดความร่วมมือและการอำนวยความสะดวกจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ในการให้เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ที่มีส่วนช่วยให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณจากใจจริง

วิจิราวุธ กองเพชร

56930083: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง/ ผู้บริหาร/ สถานศึกษา/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

วิทยารัฐ กองเพชร: การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 (CONFLICT MANAGEMENT
OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER SA KAEO PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA 2) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: จักรชัย สื่อประเสริฐสิทธิ์, ศศ.ม. 149 หน้า.
ปี พ.ศ. 2558.

การศึกษาเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบ
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 2 จำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน โดยเก็บข้อมูล
ประชากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ปีการศึกษา 2557 ภาคเรียนที่ 2 จำนวนทั้งสิ้น 124 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่
(Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ตลอดจนสถิติทดสอบ t-test
และ One-way ANOVA ตามลำดับ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย รองลงมา
ได้แก่ มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้ง
มากกว่า 1 วิธี และมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบ ประนีประนอม ตามลำดับ เมื่อพิจารณา
ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า เพศ หรือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของ ผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่ต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้
ในการบริหารความขัดแย้งทุกวิธีการไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหาร
ความขัดแย้งแบบบังคับ และแบบไกล่เกลี่ย ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ที่สังกัดใน โรงเรียนขนาดต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ
และแบบประนีประนอม ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

56930083: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A. (GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CONFLICT MANAGEMENT/ ADMINISTRATORS/ EDUCATIONAL INSTITUTES/ SA KAEO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 2

WICHIRAWUT KONGPETCH: CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER SA KAEO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 2. ADVISOR: CHAKCHAI SUEPRASERTSITH, M.A. 149 P. 2015.

The purposes of this study were to investigate conflict management among administrators in schools under Sa Kaeo Primary Educational Service Area 2 and to compare their conflict management as classified by gender, age, length for holding position, and size of school. The population participating in this study was 124 administrators in schools under Sa Kaeo Primary Educational Service Area 2, in second semester of the academic year 2014. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, standard deviation, t-test, and One-way ANOVA.

The results of the study revealed that, to manage conflict, the majority of the subjects were more likely to use a collaborating technique, followed by a confronting technique. Also, they tended to use more than one technique to resolve conflict, and were more likely to use a compromising technique. Based on the results from the comparison, it was shown that there were no statistically significant differences in conflict management techniques used by the administrators with different gender and length for holding position. Also, it was revealed that there were statistically significant differences in using a forcing and a collaborating technique to resolve conflict among the subjects with different age at a significant level of 0.05. Finally, statistically significant differences were found in using a forcing and a compromising technique to resolve conflict among the administrators working for different school sizes at a significant level of 0.05.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง.....	14
ข้อมูลพื้นฐาน	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
วิธีการที่ใช้วิจัย.....	43
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
เกณฑ์การแปลผล.....	47
4 ผลการวิจัย	50
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.....	50
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.....	52
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.....	62
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ	98
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	104
ภาคผนวก ก	105
ภาคผนวก ข	116
ภาคผนวก ค	119
ภาคผนวก ง.....	127
ภาคผนวก จ.....	140
ประวัติย่อของผู้วิจัย	149

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบแนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดปัจจุบันของความขัดแย้ง	18
2	การสรุปผลการเปรียบเทียบผลของความขัดแย้ง.....	28
3	จำนวน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.....	34
4	จำนวน ร้อยละ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล	50
5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า.....	52
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	54
7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ	56
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย	58
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม	60
10	จำนวน และร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามวิธีการที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง	62
11	จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ในการทดสอบ การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามเพศ.....	63
12	จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบเผชิญหน้า จำแนกตามอายุ.....	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามอายุ.....	64
14 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบเผชิญหน้า จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	64
15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	65
16 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบเผชิญหน้า จำแนกตามขนาดโรงเรียน	66
17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	66
18 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหาร ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามเพศ.....	67
19 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามอายุ.....	67
20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามอายุ.....	68
21 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	69
22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	69
23 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	70
24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	70
25 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหาร ความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามเพศ	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
26 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามอายุ	71
27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามอายุ.....	72
28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มอายุ	73
29 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....	74
30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	74
31 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน	75
32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	75
33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มขนาดโรงเรียน	76
34 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามเพศ	77
35 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามอายุ.....	77
36 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามอายุ.....	78
37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มอายุ	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
38	จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง..... 79
39	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 80
40	จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามขนาดโรงเรียน 80
41	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 81
42	จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามเพศ..... 81
43	จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามอายุ..... 82
44	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามอายุ..... 83
45	จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 83
46	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 84
47	จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามขนาดโรงเรียน 84
48	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามขนาด โรงเรียน..... 85
49	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มขนาด โรงเรียน 86
50	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 86

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
51	กรอบแนวคิดเรื่องวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด ของ Blake and Mouton (1964)..... 106
52	การกำหนดตัวแปรอิสระของกรอบแนวคิดในการวิจัยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 117

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	6
2 โครงสร้างสายบังคับบัญชาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	34

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันต่างเต็มไปด้วยความสับสน ซับซ้อน และความหลากหลายในความต้องการของทั้งกลุ่มบุคคลและสังคมทำให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict) ขึ้นในระดับและความรุนแรงต่าง ๆ ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณเมื่อสังคมพลวัตไปข้างหน้า โดยเฉพาะกระแสการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระบวนการโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกเป็นสังคมไร้พรมแดน (Borderless society) ในหมู่บ้านโลก (Global village) ความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกันของบุคคล (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547, หน้า 230)

มนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ พฤติกรรม ความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน ธรรมชาติของความแตกต่างจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งจะมีทั้งในทางที่ดี สร้างสรรค์ และด้านเลื่อมเสีย จะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์กรมีความคล้ายคลึงกัน หรือใกล้เคียงกันเพียงใด ปัญหาหรือความขัดแย้งก็จะมีน้อย แต่ถ้ากลุ่มหรือบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างกันมาก เช่นด้านวัยวุฒิ หรือคุณวุฒิ ปัญหาหรือความขัดแย้งก็จะมีมากตามไปด้วย เมื่อจะกล่าวถึง “ความขัดแย้ง” บุคคลโดยทั่วไปมักจะมองในภาพลบที่พึงหลีกเลี่ยงหรือขจัดออกไปความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง ตราบใดที่มนุษย์ยังใช้ชีวิตอยู่ในสังคม เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ก็ควรจะรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้งเพื่อให้เปลี่ยนแปลงความขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ ในปัจจุบันเราต้องพบปัญหาความขัดแย้งหลาย ๆ อย่างในชีวิตประจำวัน เช่นในการประกอบอาชีพ อาจมีหลายอาชีพที่เราชอบ แต่เราก็ต้องเลือกอาชีพเดียวที่เราที่ถนัด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรให้ดีที่สุด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540, หน้า 292) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น และพบเห็นได้ในชีวิตประจำวันโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเกิดขึ้นในหน่วยงานใดหรือองค์กรใดก็ตาม ถ้าที่นั้นมีบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาอยู่ร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน ก็มีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ภายในองค์กรจะต้องมีหัวหน้า หรือผู้นำคอยประสานงานเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้มากที่สุด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง ความจริงความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้น เนื่องจากคนเราทุกคนมีลักษณะแตกต่างกัน และมีความต้องการที่ซับซ้อน

หลากหลาย ตลอดจนการรับรู้และทำความเข้าใจที่แตกต่างกันทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้ง
 ขึ้นความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ดี
 และมีประโยชน์เช่นกัน องค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งบรรยากาศในองค์กรจะมีความเฉื่อยชา
 ขาดชีวิตชีวา องค์กรใดที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางที่พอเหมาะนอกจากไม่ก่อให้เกิด
 เกิดความขัดแย้งยังเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ส่งเสริม
 การแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดพลังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ (วีรบุษ สุทธิพันธ์, 2550)

ในด้านการจัดการศึกษาของประเทศชาติ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหาร
 การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหาร และการศึกษาประสบ
 ความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ หากผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแบบการเป็นผู้นำ
 ย่อมจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามจุดมุ่งหมาย
 ที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน การทำงานใด ๆ ที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง
 คือตัวผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ นั่นเอง สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการจัดการ
 ความขัดแย้ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของโอกาส
 ในการเกิดความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาแนวทางในการรับมือและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาดังกล่าวความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหาร
 ไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นได้
 โดยไม่จัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหาร
 จำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่า
 จะต้องทำงานกับใครก็ตาม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งซึ่งมีความสำคัญต่อ
 ผลการปฏิบัติงาน นักทฤษฎีองค์กรได้พยายามศึกษาวิจัยปัญหาเรื่องความขัดแย้งในหน่วยงานหรือ
 นักการศึกษาได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ด้วยเห็นว่าหากสามารถ
 ควบคุมสาเหตุของความขัดแย้ง และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ จะทำให้
 การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
 สถานศึกษาต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้งและประสบการณ์ในเรื่องนี้
 เป็นอย่างดี (อริศรา โยศรีคุณ, 2556)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
 เป็นองค์กรหนึ่งที่เกิดขึ้น เพื่อทำหน้าที่ให้การศึกษา และเป็นอีกองค์กรหนึ่งเหมือนกันที่หลีกเลี่ยง
 ไม่พ้นความขัดแย้งเช่นกัน เนื่องจากมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากมาย
 ซึ่งในโรงเรียนประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลจำนวนมากมาปฏิบัติงานร่วมกันย่อมเกิดปัญหา ความแตกต่างระหว่างบุคคลนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากการถูกระเบียบ ที่จะต้องปฏิบัติทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ ความขัดแย้งจากการพิจารณาความดีความชอบ หรือวิธีการในการทำงานเป็นต้น ดังนั้น จากการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เน้นให้ผู้บริหารได้ใช้ทักษะในการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษาเพื่อที่จะให้การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับที่สมดุล โดยการสร้างวิกฤติให้เป็น โอกาส โรงเรียนจึงจะพัฒนาไปได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในปัญหาความขัดแย้งตลอดทั้งมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ รู้จักการใช้ภาวะผู้นำในการสร้างแรงศรัทธาและความไว้วางใจจากบุคลากร

ดังนั้น จากความเป็นมา และความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีวิธีปฏิบัติตนอย่างไรในการบริหารจัดการความขัดแย้งให้ทุกฝ่าย เกิดความพึงพอใจในการจัดการกับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาที่มี เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาด โรงเรียนในสังกัด ที่ต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 แตกต่างกันหรือไม่ในการจัดการกับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้ผู้บริหาร สถานศึกษาได้มีแนวทางในการจัดการความขัดแย้งอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ต่อไป อีกทั้งยังนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่ง และขนาด โรงเรียน

สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน

การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2” ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้บริหารจะมีวิธีปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทุกฝ่ายพึงพอใจ ซึ่งผู้วิจัยเลือกแนวคิดของ

2. ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

3. สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อสารสนเทศเรื่องการบริหารความขัดแย้ง และเป็นข้อมูลสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร 5 วิธี ได้แก่ (1) วิธีเผชิญหน้า (2) วิธีหลีกเลี่ยง (3) วิธีบังคับ (4) วิธีไกล่เกลี่ย และ (5) วิธีประนีประนอม โดยเปรียบเทียบจำแนกตามตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 เพศ

1.2 อายุ

1.3 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

1.4 ขนาดโรงเรียน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 124 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 124 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2557)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557-เมษายน พ.ศ. 2558 รวม 6 เดือน โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 1-28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การนำวิธีการหรือเลือกวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ความขัดแย้งลดระดับหรือระงับความขัดแย้งไม่ให้เกิดผลเสีย แล้วนำมากระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือสถานศึกษาต่อไป จำนวน 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้บริหารความขัดแย้งโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า อะไรจะเกิดก็ต้องเกิด เป็นวิธีการที่เปิดเผยมตรงไปตรงมา พยายามให้คู่กรณี ได้ชี้แจงปัญหาต่าง ๆ และติดตามแก้ไขจนปัญหาเสร็จสิ้นไป

2. วิธีหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้บริหารความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหา และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้องกับด้วย ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การทะเลาะวิวาท ปลีกตัวออกห่าง อยู่เหนือความขัดแย้ง

3. วิธีบังคับ หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้บริหารความขัดแย้งให้ผู้อื่น ดำเนินตามระเบียบ วิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น เป็นการใช้อำนาจและหน้าที่ตามกฎหมาย ที่ผู้บริหารมีอยู่ สั่งการไม่ให้มีการโต้แย้งมาสนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

4. วิธีไกล่เกลี่ย หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยผู้บริหารพยายาม ลดความตึงเครียด โดยเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เป็นคนกลาง เน้นให้คู่กรณีได้ปรองดองกัน ให้คู่กรณีพยายาม เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและให้ลดความสำคัญของตนเองลงไปบ้าง

5. วิธีประนีประนอม หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้บริหารความขัดแย้งโดยพยายามหาทาง ประนีประนอม ให้มาพบกันครึ่งทาง เป็นวิธีที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับ ปานกลางด้วยเช่นกัน ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องยอมเสียสละ สิ่งของตนเองอยากได้ลงบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างยังดีกว่าไม่ได้อะไรเลย รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มาแก้ปัญหาหลีกเลี่ยงวิธีการใช้อำนาจบังคับ

สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามการจัดระเบียบ บริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 34 (1) ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่กำกับ ดูแล สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งภาครัฐ และเอกชนในท้องที่อำเภออรัญประเทศ อำเภอวัฒนานคร อำเภอโคกสูง และอำเภอตาพระยา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ
 - 1.1 ความหมายของพฤติกรรมองค์การ
 - 1.2 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ
 - 1.3 องค์ประกอบขององค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.5 ผลของความขัดแย้ง
 - 2.6 วิธีจัดการความขัดแย้ง
3. ข้อมูลพื้นฐาน
 - 3.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
 - 3.2 ความขัดแย้งในสถานศึกษาภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกัน คือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์การ” พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออก หรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวบุคคล คำว่า “พฤติกรรมองค์การ”

(Organizational behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Middlemist and Hitt (1988, p. 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็น การศึกษา พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

Baron and Greenberg (1989, p. 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การ อย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคล ที่ทำงานในองค์การมีความสุข

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็น ระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์การในภาพรวม

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

ผู้บริหารในยุคแรก ๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น

โดยการจูงใจด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า การให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษา ทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิด การบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การ

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะ บริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจน สามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายใน องค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถ ควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรม องค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรม และความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม ให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาวุฒิกกรรม ในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลกระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่น และสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ

เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย การบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น

รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี พฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไป และบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบขององค์กร

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหาร ที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน จุดมุ่งหมายขององค์กรจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์กรโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น จุดมุ่งหมายขององค์กรจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

2. โครงสร้างขององค์กร (Organization structure) หมายถึง ระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์กรนอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนก

หรือฝ่ายต่าง ๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์กรอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์กร อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์กร (Organization chart) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วน ที่สำคัญ คือ

2.1 โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บริการจุดมุ่งหมายขององค์กร

2.2 โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้นการจัดโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์กรที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่องานกันได้ดี

อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้ตั้งแต่เริ่มแรกสามารถมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น ซึ่ง Leatt, Shortell, and Kimberly (1988 cited in Rakich, Longest, & Darr, 1994, p. 209) ระบุว่าสภาพการณ์ที่ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร คือ

2.2.1 เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ

2.2.2 เมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร

2.2.3 เมื่อองค์กรมีโปรแกรมหรือการบริการใหม่ที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นพันธกิจขององค์กร

2.2.4 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

2.3 บุคคล (People) ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คน มาทำงานร่วมกันซึ่งบุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะ การทุ่มเทเวลา และศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว

2.4 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

2.4.2 สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร (Task environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขาย วัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ

2.4.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะประกอบบุคคลเป็นจำนวนมากทำงานด้วยกัน ดังนั้นการที่คนจำนวนมากอยู่ร่วมกันก็ย่อมจะเกิดความขัดแย้งแน่นอน ความขัดแย้งเป็นทฤษฎีทางสังคมวิทยา มีต้นกำเนิดยุโรป (สัทญา สัทญาวิวัฒน์, 2540, หน้า 56) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2525) ให้ความหมายไว้ว่า ขัดแย้งหมายถึง ไม่ลงรอยกัน และยังสามารถคำออกมาไว้ว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ขึ้นไว้ ส่วนคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ เมื่อรวมคำทั้งสองคำจะให้ความหมายว่า แต่ละฝ่ายจะไม่ทำตามกันและด้านทานกันเอาไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 284) ความขัดแย้งหมายถึง การแข่งขันชิงดีชิงเด่น ระหว่างกลุ่มการแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน ความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามที่ต้องการ โดยการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือที่ลับ

สุนีย์ เฟ่งประดิษฐ์ (2537, หน้า 60) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในทุกสังคมและทุกองค์กร หน่วยงานหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรมากจะเกิดความขัดแย้งมากขึ้นด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2540, หน้า 292) สรุปความไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้น การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในค่านิยมความสนใจ แนวคิดวิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกัน ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 20) ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องด้วยกัน ในเรื่องของความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ความต้องการเป้าหมายและผลประโยชน์ ของกลุ่มหรือ บุคคลซึ่งมีผลต่อองค์กรทั้งในเชิงลบและเชิงบวก

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542, หน้า 203) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อต้านหรือ เป็นปรปักษ์ต่อบุคคลหรือพลังต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียด ปราบฏุกการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีสอง ฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ซึ่งเป็นไปได้ทั้งบุคคล องค์กร หรือประเทศ รับรู้ต่างกัน ในเป้าหมายต่าง ๆ และมีคุณค่าหลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 772) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็น พ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545, หน้า 125) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า เป็นปรากฏการณ์ ธรรมชาติที่เกิดขึ้นทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร ตลอดจนระดับประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 272) สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุ เป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในวงสังคมเดียวกัน โดยความแตกต่างนี้ เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือลงรอยกันไม่ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมา พอสรุปความหมายได้ว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่ลงรอยกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร การเกิด ความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มที่เกิดจากความไม่ลงรอยกันความไม่เข้าใจกัน หรือความไม่เป็นมิตรซึ่งกันและกัน แต่ที่สำคัญเราจะมีวิธีการอย่างไรที่จะขจัดความขัดแย้งในองค์กรและก่อให้เกิดประ โยชน์สูงสุด แก่องค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

มีนักทฤษฎีให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้เป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายแรก ได้แก่ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2537, หน้า 238) มีความเห็นใกล้เคียงกับ สมยศ นาวิกาน (2535, หน้า 303) และ Taylor (1998 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540, หน้า 298) ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 2 แบบ คือ

1. แนวคิดแบบเก่า: มนุษยสัมพันธ์ (Old view)

แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา และเป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อสัมพันธภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ตามหัวข้อ ดังนี้

- 1.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
- 1.2 ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการออกแบบและการบริหารองค์กร
- 1.3 ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีขององค์กรและทำให้เกิดผลเสีย

ต่อการปฏิบัติงาน

- 1.4 ความล้มเหลวของการสื่อความหมายเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 1.5 บรรยากาศของการไม่ไว้วางใจ ความกดดัน หรือการแข่งขันกันสามารถทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

- 1.6 หน้าที่ของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง
- 1.7 การขจัดความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดแบบใหม่ หรือทัศนะในปัจจุบัน (New view)

เน้นถึงผลดีของการเกิดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตามหัวข้อดังนี้

- 2.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
- 2.2 ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุหลายอย่างรวมทั้งโครงสร้างขององค์กร
- 2.3 ความแตกต่างของเป้าหมายที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ความแตกต่างของการรับรู้

ของค่านิยมของผู้เชี่ยวชาญทำให้เกิดความขัดแย้งได้

- 2.4 ความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
- 2.5 หน้าที่ของผู้บริหารคือการบริหารระดับของความขัดแย้ง และการยุติความขัดแย้ง

และการยุติความขัดแย้งเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร

- 2.6 ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรต้องการระดับความขัดแย้งปานกลาง แต่สมยศ นาวิกาน (2543, หน้า 776) เสนอไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ยุคดั้งเดิม หรือแนวประเพณีนิยม (Tradition view)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วงปี ค.ศ. 1930-1968 เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย และถูกมองในทางลบ ตัวอย่างเช่น

- 1.1 ความขัดแย้งเป็นความรุนแรง
- 1.2 ความขัดแย้งเป็นผลร้ายต่อองค์การ
- 1.3 ความขัดแย้งเป็นการทำลายล้าง
- 1.4 ความขัดแย้งเป็นความผิดพลาดของบุคคลที่ควรปกปิด
- 1.5 ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการสื่อสาร

2. แนวพฤติกรรม (Behavioral view)

แนวคิดนี้ได้รับความนิยมในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นจะต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังในทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้งยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไป ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งความขัดแย้งก็เป็นประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactions view)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังงานทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดยั้งที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมดซึ่งขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้งซึ่งจำเป็นจะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปลด สกัดกั้น หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนเป้าหมายหรือไม่

จากแนวคิดต่าง ๆ ของนักทฤษฎีข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปว่า แนวคิดเรื่องความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 แนวคิด ดังตาราง 1 คือ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดปัจจุบันของความขัดแย้ง (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 อ้างถึงใน สโรชิน โศทรโสภา, 2551)

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร เพราะจะทำให้เกิดความแตกแยกและเป็นตัวการทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้ง อาจเป็นสิ่งที่ดีที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นควรบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่มีการบริหารที่ดีจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุด จะมีความขัดแย้งในระดับที่มีความเหมาะสม ที่จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของสิ่งจูงใจที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของมนุษย์
5. ความขัดแย้งเป็นของเหลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันของบุคคล	5. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การก้าวร้าว เป็นต้น	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยความขัดแย้งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา เป็นต้น

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอ มีนักทฤษฎีหลายท่านได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามทัศนะต่างกันไป ดังนี้

สเกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 45) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ

คือ

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ประกอบด้วย

1.1 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่ง หรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่นบุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และผู้รักษากฎระเบียบ

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คน ๆ หนึ่ง ต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคนในขณะเดียวกันและไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อทั้งสองคน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการถูกสั่งงานจากผู้ช่วยทั้งสองคน แต่ทำให้เสร็จได้เพียงคนเดียว

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่ต่างกัน มีวิธีการที่ต่างกันหรือมีค่านิยมที่ต่างกันในการแก้ปัญหานั้น ๆ เช่น ความขัดแย้งว่าจะจ่ายเงินเดือนครูเป็นเงินสด หรือผ่านเข้าธนาคาร

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย เช่น ฝ่ายธุรการต้องการประหยัดเงินแต่ฝ่ายวิชาการพยายามคิดหาวิธีทำงานที่ดีกว่า จึงทำให้ต้องเสียเงินในการพิมพ์เอกสารต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายธุรการ และฝ่ายวิชาการจึงเกิดขึ้น

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ความขัดแย้งประเภทนี้ เกิดจากกลุ่มสนใจแต่ละระดับชั้นของการคืบร่น แข่งขัน เพื่อจะเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์กร เช่น ตำแหน่งเงินเดือนสถานภาพ

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปแล้วฝ่ายอำนาจการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่จะทำตามได้หรือไม่จะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าอำนาจการก้าวก่างานของตน หรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนาจการทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่ายปฏิบัติการทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อบุคคลในฝ่ายอำนาจการพลอตตนว่าเป็นสายบังคับบัญชา แล้วไปสั่งการสายปฏิบัติการ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545, หน้า 127) แยกประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความต้องการที่ขัดแย้ง

กันเองภายในตัวเขา ซึ่งเมื่อคน ๆ นั้นเกิดความขัดแย้งของบทบาท หรือความสับสนในบทบาท ที่เขาต้องแสดงในช่วงเวลานั้น หรือความขัดแย้งด้านจริยธรรมที่เกิดขึ้นในใจของเขา ทำให้เกิดความสับสนกังวล และว้าวุ่นใจในการแสดงพฤติกรรม

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ต่างพยายามทำงานหรือแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการของตน โดยการกระทำของเขาจะทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถบรรลุความต้องการของตน หรือมีอุปสรรคในการทำงาน ทำให้เกิดความต่อต้านและความขัดแย้งระหว่างกัน

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกบางคนภายในกลุ่มพยายามที่จะบรรลุความต้องการของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการของสมาชิกอื่นในกลุ่ม โดยความขัดแย้งภายในกลุ่มอาจจะสร้างผลเสียในการทำงานร่วมกัน หรือสร้างผลดีในด้านการประสานความเข้าใจ และกระตุ้นความคิดในกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่ม ต่างให้ความสำคัญต่อความต้องการและเป้าหมายของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายของกลุ่มอื่น ซึ่งอาจจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กร อาจจะนำมาซึ่งผลกระทบในด้านลบ หรือความร่วมมือในเชิงสร้างสรรค์ระหว่างกัน

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นธรรมชาติของทุกองค์กรที่แต่ละบุคคล หรือกลุ่ม จะให้ความสำคัญกับความต้องการของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะขัดขวางหรือตรงข้ามกับความต้องการของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความคับข้องใจ และพฤติกรรมที่กันหรือกีดกันไม่ให้คนอื่นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่เราสามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เป็นความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่อยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความไม่เข้าใจระหว่างกัน ความไม่เข้าใจหรือไม่ลงตัวของรูปแบบและปริมาณงานที่บุคคลต้องปฏิบัติ

5.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ทำงานในระดับเดียวกัน ทำให้แต่ละคนไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือยอมรับความคิดเห็นระหว่างกัน เนื่องจากต่างก็มีความต้องการที่จะทำให้อีกฝ่ายไม่บรรลุเป้าหมายได้

5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายสนับสนุน เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือสายงานหลักกับผู้ทำงาน เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพหรือสายงานสนับสนุน ซึ่งจะเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลซึ่งจะทำให้ก้าวก่ายหน้าที่กัน ความขัดแย้งในผลประโยชน์

และการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน

ผู้วิจัยเห็นว่าประเภทของความขัดแย้งแบ่งได้หลายประเภท แล้วแต่เกณฑ์ที่ใช้แบ่งสรุปได้ว่า ความขัดแย้งแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ คือ

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล ได้แก่
 - 1.1 ความขัดแย้งในบทบาท
 - 1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ
2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่
 - 2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ การปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความขัดแย้งในแนวคิด หรือกับผู้บังคับบัญชา
 - 2.3 ความขัดแย้งในแนวนอน หรือความขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

สภาพเงื่อนไขที่มีอยู่ในองค์กร มักจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งตามความคิดของ สุชา จันทรธอม (2536, หน้า 135) ความขัดแย้งเกิดจากสถานการณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รักทั้งคู่ เกิดจากการที่มีความต้องการอันพึงประสงค์ 2 อย่างในเวลาเดียวกัน และต้องเลือกกระทำแต่เพียงอย่างเดียว เช่น รักพี่เสียดายน้อง จะทำงานรับราชการที่มีเกียรติดี หรือจะทำงานเอกชนที่มีเงินเดือนสูงกว่า สมัครเรียนต่อได้ แต่งานที่สมัครไว้ต้องการบรรจุด่วน
2. เกลียดทั้งคู่ คือ การที่ได้รับสิ่งไม่พึงประสงค์ 2 สิ่ง และต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น หนีเสือ ปะจระเข้ ไม่อยากดักน้ำใส่โอง ก็ต้องไปคายหญ้า ถ้าไม่ย้ายไปรับราชการในที่ทุรกันดาร ก็ต้องลาออก
3. รักด้วยเกลียดด้วย คือการที่ต้องเลือกในสิ่งที่ชอบและไม่ชอบพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น อยากไปเที่ยวสวนสัตว์ ก็ต้องถือของหนัก ต้องไปทำงานในที่ทุรกันดาร แต่ได้เงินเดือนเพิ่มมากขึ้น อยากรักผู้หญิงสวย ๆ แต่กลัวความหยิ่ง หรือต้องเสียเงินแพง

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 289) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่า มีสาเหตุใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ

1. ความแตกต่างกันของกลุ่มต่าง ๆ คือ องค์กรมักมีการพัฒนาส่วนย่อยภายในต่าง ๆ อยู่เสมอ แต่ส่วนประกอบที่เป็นส่วนย่อยเหล่านี้เมื่อยิ่งพัฒนาไป ก็จะมีอำนาจเฉพาะด้านมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการมุ่งสนใจเฉพาะอย่างเฉพาะเรื่อง จะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งการแบ่งกลุ่มการทำงานตามความชำนาญนี้ช่วยให้เกิดผลดีในบางอย่าง แต่นานไปผลจะปรากฏไปเป็นอีกอย่างหนึ่ง คือกลุ่มดังกล่าวจะแยกความคิดเป็นอิสระมากขึ้นมีความคิดแคบ

อยู่ในเฉพาะกลุ่มคนภาษาพูดที่ใช้แนวการทำงาน จะเริ่มแตกแยกจากกลุ่มอื่น ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ เริ่มแบ่งแยกและแตกต่างกัน

2. การต้องแบ่งผลประโยชน์และทรัพยากรกัน คือ การต้องแก่งแย่งกันเอาทรัพยากรของส่วนรวมที่มีจำกัด ทำให้เกิดปัญหาไม่ยุติธรรม โดยเฉพาะกลุ่มใดได้รับงบประมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี กลุ่มอื่นก็จะเห็นว่า กลุ่มของตนจะถูกเบียดบัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะมีผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ มองเห็นถึงความไม่ยุติธรรม และบางทีก็ไปไกลถึงการเข้าใจผิดว่า มีบางกลุ่มที่มีเป้าหมายที่แตกต่าง และเข้ากับกลุ่มตนไม่ได้

3. การต้องเกี่ยวข้องกันของบุคคลแต่ละกลุ่ม คือ สภาพการทำงานที่งานของคนหนึ่งจะทำต่อไป ก็ต่อเมื่องานของคนอื่นได้ทำไปแล้ว ซึ่งสภาพเช่นนี้จะมีอยู่ในทุกองค์การที่กระแสนงานทำให้ผู้ทำงานต้องเกี่ยวข้องต่อกันไม่มากก็น้อย และเมื่อใดกลุ่มทำงานมีการเกี่ยวข้องกันมากแล้ว โอกาสที่เปิดให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่จะเข้าไปช่วยหรือกลั่นแกล้งการทำงานของอีกกลุ่มอื่น ๆ ก็จะมีขึ้นได้ทันที โอกาสที่เปิดให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่จะเข้าไปช่วยหรือกลั่นแกล้งการทำงานของอีกกลุ่มอื่น ๆ ก็จะมีขึ้นได้ทันที

สุนีย์ เฟงประดิษฐ์ (2537, หน้า 63) ได้สรุปสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้ 4 สาเหตุ ดังนี้ คือ

1. องค์ประกอบภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แบ่งออกเป็น 7 แบบ คือ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เกิดจากการที่บุคคลต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับออกมา เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จึงทำให้เกิดความคับข้องใจ

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบเกิดจากบุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งที่ตนชอบและไม่ชอบ หรืออยากได้และไม่อยากได้ปนกัน

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่มีวิธีการบรรลุเป้าหมายมากกว่าหนึ่งวิธี เกิดจากบุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย และสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยมีวิธีการมากกว่าหนึ่งวิธี จึงเกิดความขัดแย้งในการเลือกริธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองมีความต้องการที่เท่า ๆ กัน แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือตรงตามคติที่ว่า รักพี่เสียดายน้อง

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดจากบุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมาย ทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบ หรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ตรงตามคติที่ว่าหนีเสือปะจระเข้

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างทั้งที่พอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้น มีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นจะต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เมื่อเวลาได้ผ่านไปแล้วเกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายหนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่เป็นปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป

2. ความขัดแย้งในองค์กร มี 3 ลักษณะ คือ

2.1 โครงสร้างขององค์กรก่อให้เกิดความขัดแย้งมี 4 ลักษณะคือ

2.1.1 ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา

2.1.2 ความขัดแย้งในหน้าที่

2.1.3 ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนาจการ

2.1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัยและรูปนัย

2.2 การที่บุคคลต้องปฏิบัติร่วมกัน มักจะก่อให้เกิดสาเหตุความขัดแย้งดังนี้ คือ ความกดดันทำให้เหมือนกัน การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

2.3 การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เกิดจากกลุ่มภายในองค์กรมีความคาดหวังแตกต่างกัน อาจเกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรม ซึ่งแตกต่างกันมีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ ทั้งสามประการคือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจ องค์กรประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และความสนใจ เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจึงมีสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทั้งหมด 6 ประการ คือ

3.1 ความแตกต่างกันในเป้าหมายกลุ่ม

3.2 ภารกิจที่ต้องพึ่งพิงอาศัยกัน

3.3 ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน

3.4 การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

3.5 ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล

3.6 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

4. ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีผลสืบเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ การรับ การส่งของการสื่อสารไม่ดีพอ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 272) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของแต่ละคน

1.1 ภูมิหลัง แต่ละคนย่อมมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างกันในด้านความคิด ด้านวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ (Style) มนุษย์ย่อมมีแบบฉบับของการกระทำเฉพาะของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ เช่น

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ เป็นแบบฉบับของบุคคลที่แตกต่างกันไปตามสภาพอารมณ์ บางคนชอบเป็นมิตร บางคนชอบช่วยเหลือผู้อื่น บางคนชอบข่มขู่ ก้าวร้าว

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากอารมณ์ ถ้าเป็นคนพินิจไตร่ตรอง มักจะมีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นแบบหนึ่ง แต่ถ้าเป็นคนก้าวร้าว อารมณ์ร้อน แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้หลายวิธี เช่น แบบมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบเดียวกันปัญหาก็อาจจะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ซึ่งส่งผลต่อการขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง

1.3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจจะรับรู้บิดเบือนไปจากสภาพจริงโดยเจตนา หรือไม่เจตนาก็ได้หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน เหตุการณ์เดียวกันหรือข้อมูลเดียวกัน บุคคลอาจจะรับรู้แตกต่างกันได้ ซึ่งความแตกต่างกันในการรับรู้อาจจะมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

1.4 ความรู้สึก คนเราเมื่อมีความรู้สึกที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้เกิดความสับสน และนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด เพราะว่าความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจ หรือความศรัทธาต่อคนอื่น และส่งผลไปยังเจตคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งของบุคคลคือ ความรู้สึกของบุคคล

2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสารไม่ดี ไม่มีคุณภาพ เป็นเหตุที่ทำให้เข้าใจผิด ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งจึงอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วน ของกระบวนการสื่อสาร ดังนี้

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ การส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของการส่งข่าวสารยังไม่ถูกต้อง และเปลี่ยนความคิดออกไปเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารไม่ได้ถูกต้องและสมบูรณ์

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสารซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ทำงานเคยชิน สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็นและมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสารเช่นความสามารถของผู้ที่รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อมาเป็นความคิด เป็นต้นว่าที่ไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ และความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สภาพขององค์การก็ยังเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การมีดังนี้

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากร และกิจกรรมทรัพยากรขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ย่อมเกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรเหล่านั้น ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้แน่นอน

3.2 ความคลุมเครือ เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น ความคลุมเครือทางโครงสร้าง เป็นต้นว่า สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อย่างไร ความคลุมเครือทางด้านบทบาท เป็นต้นว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ คือทำให้บุคคลยึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

3.4 การแข่งขัน ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรมักจะมีโครงสร้างโดยทั่วไปที่ทำให้เกิดการแข่งขัน เนื่องจากข้อจำกัดในทรัพยากร สภาพการแข่งขันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 15) ว่าแบ่งความขัดแย้งไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือสภาพความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับบุคคล ที่เกิดความลำบากใจในการตัดสินใจแสวงหาทางเลือก อันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุกราน
2. ระดับกลุ่ม จากความต้องการของแต่ละบุคคลต่างกัน สมาชิกในกลุ่มบางคนไม่มีความรู้สึกหรือความต้องการร่วมกันในค่านิยมเดียวกัน
3. ระดับองค์การ ความขัดแย้งมักจะเกิดจากอำนาจ และความรับผิดชอบระหว่างองค์การ

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งเป็น 3 ข้อใหญ่ ๆ คือ

1. เกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้านพฤติกรรม และบุคลิกภาพของบุคคล
2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระบบการสื่อสารในองค์การ ความสัมพันธ์ของการทำงานกลุ่ม
3. สภาพขององค์การ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างทางการบริหาร เป้าหมายของการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ความขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขันระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การรับรู้ การแปลความหมาย และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนอกจากมีผลเสียแล้วยังมีผลดีอยู่หลายประการ ขึ้นอยู่กับการบริหาร ดังที่นักทฤษฎีได้จำแนกไว้ ดังนี้

เสก โรจน์ ถ้วนถวิล (2541, หน้า 42) สรุปผลของความขัดแย้งว่า ผลในทางที่ดีของความขัดแย้ง จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ดีในองค์การ และนำไปสู่การพัฒนาองค์การ ให้เจริญก้าวหน้าผลในทางลบของความขัดแย้ง จะทำให้เกิดความก้าวร้าวในองค์การ มุ่งทำลายล้างกัน และทำให้องค์การเสียผลประโยชน์ในที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 125) กล่าวถึง ประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การว่า

ผลลัพธ์ ในด้านบวกของความขัดแย้ง คือ

1. เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและระดับพลังงานในการปฏิบัติงานและความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม

2. ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์
 3. ช่วยปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการตัดสินใจกลุ่ม
 4. ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- ผลลัพธ์ ในทางลบของความขัดแย้ง

1. ทำให้ขาดความเชื่อใจและความสามัคคีในกลุ่มลดลง
 2. ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการสื่อสารของกลุ่ม
 3. อาจสร้างปัญหาการใช้ความรุนแรงในการโต้ตอบ
- ผลดี ของความขัดแย้งในองค์กร (มโนญ คงทน, 2545, หน้า 38)

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในองค์กร
 2. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน
 3. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
 4. ความขัดแย้งเปรียบเสมือนยาชูกำลังในการปฏิบัติงาน
- ผลเสีย ของความขัดแย้ง คือ

1. ความขัดแย้งทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดบรรยากาศตึงเครียดในการปฏิบัติงาน
3. ความขัดแย้งอาจทำให้สูญเสียมิตรภาพ
4. ความขัดแย้งทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง

สตีลา ศรีสารานู (2545, หน้า 39) สรุปว่าความขัดแย้งในทางที่ดีจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรให้มามากขึ้น และจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย ผลเสียของความขัดแย้ง ถ้าจะเป็นไปในทางเสียจะเกิดความก้าวร้าวในองค์กร มุ่งแต่จะทำลายร้างกัน และทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในที่สุด จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัย ได้สรุปผลของความขัดแย้งไว้เป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 การสรุปผลการเปรียบเทียบผลของความขัดแย้ง (สลิลา ศรีสำราญ, 2545 อ้างถึงใน
วีรนุช สุทนต์, 2550)

ผลในการสร้างสรรค์	ผลในการทำลาย
1. เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1. สับสน กดดัน และก้าวร้าว
2. กระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ	2. การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม
3. เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม	3. พลังอำนาจออกนอกทิศทาง
4. เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม	4. ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้
5. ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา	5. ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ
6. ช่วยปิดเป้าหมายข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้	6. ลดการติดต่อสื่อสาร และไม่พูดจากัน
7. ใช้ทดสอบและปรับอำนาจ ที่แตกต่างกัน	7. เกิดความเข้าใจผิด
	8. เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้ง แบบบานปลายได้

วิธีจัดการความขัดแย้ง

วิธีบริหารและจัดการความขัดแย้งในองค์การมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำอธิบาย
วิธีจัดการความขัดแย้งไว้หลายกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรกประกอบด้วย ชงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 294) เทพนม เมืองแมน และสวิง
สุวรรณ (2537, หน้า 245) มีความเห็นตรงกันในเรื่องวิธีจัดและบริหารความขัดแย้งทั้งหมด 3 วิธีว่า

1. วิธีการชนะ-แพ้ คือ สภาพการณ์ที่มีกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายชนะ โดยสามารถได้สิ่งที่
ต้องการ และมีผลทำให้กลุ่มอื่นไม่อาจบรรลุเป้าหมาย และกลายเป็นแพ้ในที่สุด

2. การปรับให้แพ้ทั้งคู่ คือ สภาพที่แต่ละกลุ่มต่างต้องยอมจำนน และไม่สามารถ
ได้รับในสิ่งที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้โดยอาจตกลงประนีประนอมกัน ซึ่งเมื่อไม่มีกลุ่มใดได้สิ่งที่ตัว
ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ก็ยอมเสนอว่าทั้ง 2 กลุ่มต่างก็เป็นฝ่ายแพ้ทั้งคู่

3. การให้ชนะด้วยกันทั้งคู่ คือ การที่ทั้ง 2 กลุ่ม ได้เข้ามาร่วมหาข้อสรุปที่ยุติลงได้
ด้วยดี โดยทั้ง 2 กลุ่มสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงเท่ากับว่า 2 ฝ่าย
ต่างก็สามารถเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่ สำหรับทางแก้ไขข้อขัดแย้ง 2 แบบแรกนั้น ทางปฏิบัติจะทำให้
การขัดแย้งยังคงมีอยู่ และปัญหายังคงคุกรุ่นอยู่ต่อไป ทั้งนี้เพราะได้มีปัญหาว่า กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
หรือทั้ง 2 กลุ่ม ต่างไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรือเท่ากับว่าการขัดแย้งยังคงมีอยู่
และจะยังคงเป็นเชื้อให้เกิดการขัดแย้งครั้งใหม่ที่ต่างฝ่ายต่างเอาชนะกันให้ได้ แต่ในอีกสภาพหนึ่ง

ที่มีการชนะด้วยกันทั้งคู่นั้น แสดงว่าวงจรแห่งความขัดแย้งได้ถูกตัดตอนไป และโอกาสของการขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ใหม่ในอนาคตก็จะมีน้อยลงไปด้วย

Blake and Mouton (1964, p. 104 อ้างถึงใน วีรบุษ สุทธิพันธ์, 2550) กล่าวว่า วิธีการขจัดความขัดแย้งที่มีผลเสียตามมา น้อยที่สุดมี 5 วิธี ได้แก่

1. วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารหยิบยกเป็นข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาและเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะได้รับ การแก้ไขจนเรียบร้อย

2. วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ ความขัดแย้ง โดยไม่รับรู้ว่าข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง พยายามไม่เข้าไป เกี่ยวข้องด้วยการหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาโดยตรง

3. วิธีบังคับ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจทั้งทางตรง และทางอ้อม ให้ผู้อื่นยอมรับและทำตามความคิดเห็นของผู้บริหารขึ้นกรานและเรียกร้องให้รับ วิธีการที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้น

4. วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารทำให้เห็นว่าเป้าหมาย ที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรกให้คู่กรณียอมกันในเรื่องของความแตกต่างไม่ยึดมั่น กับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้ให้เห็นว่าความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความสำคัญของ วิธีการ

5. วิธีประนีประนอม เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งของ คู่กรณีทั้งสองมาพิจารณา พยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทางกันหาทางสายกลางในการดำเนินการ คู่กรณีเสียสละบางส่วนและได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดชนะหรือแพ้ทั้งหมด

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 791) เสนอวิธีขจัดความขัดแย้งไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีการแบบแพ้-แพ้ คือการลดความขัดแย้งแบบไม่จัดการกับความขัดแย้งโดยตรง อาจจะใช้วิธีแยกบุคคลออกจากกัน พยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เผชิญหน้ากัน

2. วิธีการแบบแพ้-ชนะ เป็นการลดความขัดแย้งแบบให้ผู้หนึ่งแพ้ และอีกผู้หนึ่ง ชนะ แต่อาจจะมีผลต่อเนื่องมาจากปัญหาความขัดแย้ง

3. วิธีการแบบชนะ-ชนะ บุคคลที่เกิดปัญหาความขัดแย้งกันจะได้สิ่งที่เขาต้องการ เนื่องจากเขาจะมุ่งหาสาเหตุของความขัดแย้งโดยตรง และช่วยกันขจัดออกไป สิ่งไม่เกิดผลตามมา ภายหลัง

ฉันทวิมล วรรณานันท์ (2545, หน้า 131) เสนอวิธีขจัดความขัดแย้ง เอาไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง เป็นการขจัดความขัดแย้ง โดยคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ต่างไม่ยอมรับ

ความจริงและเผชิญความจริง ว่าต่างก็มีความขัดแย้งระหว่างกัน โดยพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะกระทบกระทั่ง หรือกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงขึ้น ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงและไม่ซับซ้อน

2. การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ ชนะ-แพ้ เป็นการจัดการกับความขัดแย้ง โดยบุคคลหรือกลุ่มจะมองความต้องการของตนเป็นหลัก คู่กรณีแต่ละฝ่ายจะพยายามดำเนินงาน เพื่อให้ตนไปถึงเป้าหมาย และอาจจะดำเนินงานขัดขวางการทำงานของคู่กรณีในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งความขัดแย้งจะยังคงปรากฏอยู่นกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะได้รับชัยชนะ แต่ก็อาจสร้างปัญหาความเจ็บแค้นและการล้างแค้นอีกต่อไป

3. การยอมเสียสละ เป็นกลยุทธ์ แพ้-ชนะ เป็นการจัดการความขัดแย้ง โดยคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของคู่กรณีของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อลดความสูญเสียและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเฉพาะคู่กรณีที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่า และหวังว่าความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกันจะช่วยสร้างสรรค์ผลประโยชน์ให้ตนเองในอนาคต

4. การประนีประนอม กลยุทธ์ถอยคนละก้าว หรือการพบกันครึ่งทาง โดยคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ต่างยินยอมที่จะลดความต้องการ หรือเป้าหมายของตนเองลง เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการบางส่วน และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน และซื้อเวลา เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายตัวมากและรวดเร็วขึ้น

5. การร่วมมือกัน เป็นกลยุทธ์ ชนะ-ชนะ เป็นการจัดการกับความขัดแย้ง โดยคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อหาทางออกที่ทั้งคู่ต่างก็พึงพอใจและปฏิบัติงานได้ตามต้องการ การที่คู่กรณีจะสามารถดำเนินงานแบบต่างก็ได้รับประโยชน์ จะต้องเริ่มต้นจากความเชื่อใจ ความเข้าใจและการไม่เอาเปรียบกัน โดยคู่กรณีเปิดใจทำการเจรจาแลกเปลี่ยนข้อมูล และกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ต่างก็ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

สตีลา ศรีสำราญ (2545, หน้า 45) เสนอวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารการไว้ 8 วิธี ดังนี้

1. การใช้กำลัง ซึ่งรวมไปถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในระบบการบริหารแบบเผด็จการ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจหรือมีกำลังเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งผลลัพธ์ของการใช้กำลังจะออกมาในรูปแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่ใช้อำนาจ หรือใช้กำลังเป็นผู้ชนะ ได้รับสิ่งที่ตั้งใจหรือมุ่งหวังไว้ ส่วนฝ่ายที่แพ้ก็จะผิดหวังต่อสิ่งที่มุ่งหมายไว้ จะหมดกำลังใจในการคิดสร้างสรรค์ และอาจจะบั่นทอนสุขภาพจิตด้วย

2. การหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยง เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือไม่เห็นด้วยทางความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งหลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการลาออกหรือถอยล่าออกไป

3. การนิ่งเฉยหรือการทำให้เป็นทองไม่รู้ร้อน เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามคติที่ว่า นิ่งเสียตำลึงทอง โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปในทางที่ดีเอง หรืออีกนัยหนึ่งที่ว่า เวลาจะช่วยแก้ปัญหา

4. การยึดจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญหน้ากับการขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน อาจใช้วิธีขอร้องเรื่องขัดแย้งไว้ก่อน โดยการยกเอา ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

5. การประนีประนอม เป็นการที่ผู้บริหารนิยมใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคู่กรณีมีอำนาจเท่าเทียมกัน ผลของการประนีประนอมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ แต่จะไม่มีใครได้รับผลประโยชน์เต็มที่

6. ตูลาการตัดสิน ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินอาจออกมาในรูปแบบของถูก ผิด ก็ได้ ความสนใจที่คู่กรณีมีให้ต่อปัญหาความขัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าประนีประนอม

7. การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่มีลักษณะคล้ายกับการใช้ตูลาการตัดสิน โดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของคู่กรณี เข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาความขัดแย้ง

8. การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริหาร การหันหน้าเข้าหากันเพื่อปรึกษา แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

จากแนวคิดทั้งหมดของนักทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจะเลือกวิธีการใดมาจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และเกิดผลข้างเคียงตามมาน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยเสนอพฤติกรรมความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งเป็น แนวคิดของ Blake and Mouton (1964, p. 104 อ้างถึงใน วีรนุช สุทธิพันธ์, 2550) ที่อธิบายไว้ใน Managerial grid ไว้ 5 วิธี ได้แก่

1. การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารหยิบยกเป็นข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาและเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้ง จนกว่าจะได้รับการแก้ไขจนเรียบร้อย

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยไม่รับรู้ว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วยการหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาโดยตรง

3. การบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้ผู้อื่นยอมรับและทำตามความคิดเห็นของผู้บริหารขึ้นกรานและเรียกร้องให้รับวิธีการที่ผู้บริหารเสนอให้เท่านั้น

4. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองมาพิจารณา พยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทางกันหาทางสายกลางในการดำเนินการคู่กรณีเสียสละบางส่วนและได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดชนะหรือแพ้ทั้งหมด

5. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรกให้คู่กรณียอมกันในเรื่องของความแตกต่าง ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง พยายามชี้ให้เห็นว่าความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความสำคัญของวิธีการ

ข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

สืบเนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพิ่มเติม พ.ศ. 2550 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 ลงวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2551 โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติ และระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2546 และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่อำเภออรัญประเทศ อำเภอตาพระยา อำเภอวัฒนานคร และอำเภอโคกสูง จังหวัดสระแก้ว

วิสัยทัศน์

“คุณภาพเด่น เน้นคุณธรรม นำสู่สากล”

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนมีความรู้ คุณธรรม ตามมาตรฐานการศึกษา และมีทักษะที่จำเป็นเพื่อก้าวสู่สากล

2. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

3. บริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งได้มาตรฐาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ คุณธรรม ตามมาตรฐานการศึกษา และมีทักษะที่จำเป็นเพื่อก้าวสู่สากล

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่คุณภาพสากล

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

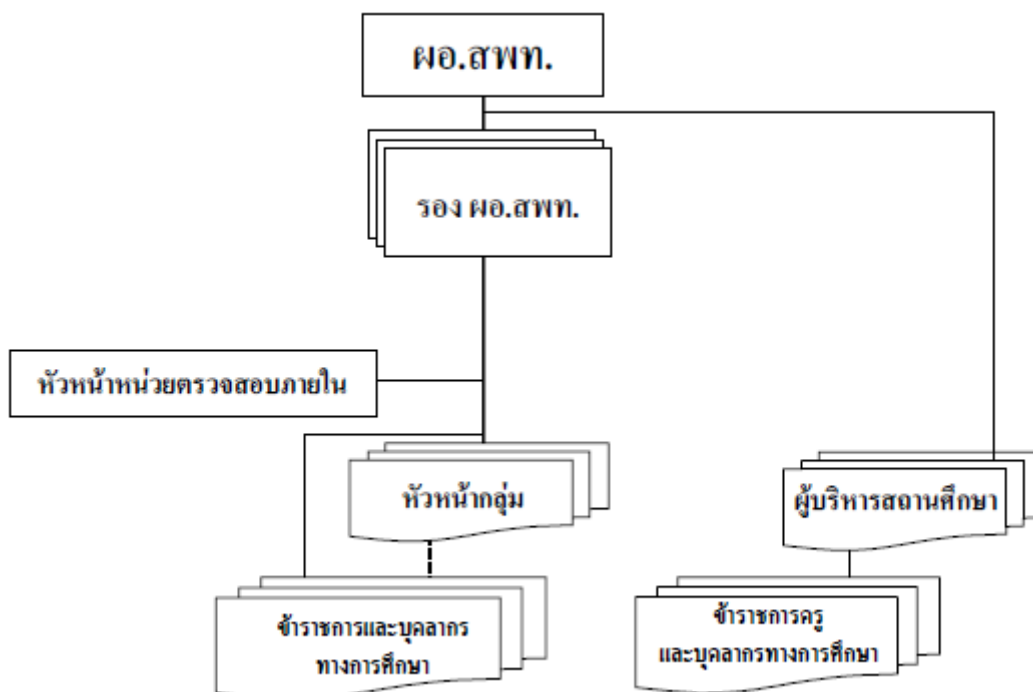
2. ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลัก ธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

โครงสร้างสายการบังคับบัญชา



ภาพที่ 2 โครงสร้างสายบังคับบัญชาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตั้งอยู่ที่อาคารเฉลิมพระเกียรติ โรงเรียนอนุบาลศรีอริยัญชัย อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว และมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 124 โรงเรียน 1 สาขา

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2557)

ระดับที่จัดการศึกษา	จำนวนโรงเรียน
อนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6	90 (รวม 1 สาขา)
อนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3	34
รวม	124 (รวม 1 สาขา)

ความขัดแย้งในสถานศึกษาภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว

เขต 2

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากร โดยจะคำนึงถึง จำนวนงบประมาณ อัตราค่าจ้าง อาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุม การปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลดหล่นตามสายงานการบังคับบัญชาจนทำให้การบริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนรับบริการไม่พอใจกับการบริการที่ล่าช้าและไม่สะดวกเท่าที่ควร

การบริหารโดยเน้นการครองตน ครองคน และครองงาน เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม และอยู่ในกรอบตามระเบียบของทางราชการตลอดจนเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อข้าราชการด้วยกันและยกระดับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มีการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้บุคคลในหน่วยงานก็มีส่วนสำคัญในการให้บริการและเป็นผู้ประสานงานระหว่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อให้การพัฒนาและมีการสนับสนุนทางการศึกษาในด้านจัดการเรียนการสอนให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของรัฐบาลตามลำดับ และในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งจุดเริ่มต้นโดยสภาพทั่วไปจะอยู่บนพื้นฐานของความขัดแย้งและความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ โรงเรียน) กับข้าราชการครู พนักงานราชการ และครูอัตราจ้าง อันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการบริหารการศึกษา โดยมีมูลเหตุเกิดจากความขัดแย้ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2557) ดังนี้

1. การมอบหมายงานให้กับข้าราชการครู พนักงานราชการ และครูอัตราจ้าง ไม่ตรงกับ ความถนัดของผู้ได้รับมอบหมายวิชาที่สอน เช่น ได้ปฏิบัติหน้าที่ทำการสอนปฐมวัยมาประมาณ 30 ปี ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนให้ไปสอนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ในวิชาการงาน และอาชีพ (กพอ.) ซึ่งโรงเรียนเห็นว่าข้าราชการครูได้จบปริญญาตรี วิชาเอกคหกรรม จนทำให้เกิดปัญหาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา กับข้าราชการครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยข้าราชการครูให้เหตุผลว่ามีความจำเป็นต้องสอนระดับปฐมวัยเนื่องจากจะต้องทำผลงาน

เพื่อประเมินวิทยฐานะ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา และฝ่ายวิชาการ โรงเรียน เห็นว่าไม่มีครูสอนในระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเพื่อประโยชน์ต่อทางราชการจนทำให้เกิดข้อร้องเรียนและเข้าสู่กระบวนการดำเนินการทางวินัย

2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจข้าราชการครูเป็นการเฉพาะรายในการให้ปฏิบัติหน้าที่งานการเงินและพัสดุ จนทำให้ข้าราชการครูท่านนั้นนำเงินราชการไปใช้จ่ายส่วนตัว และเกิดการทุจริต เป็นเหตุทำให้ถูกลงโทษไล่ออกจากราชการ

3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนิทสนมกับข้าราชการครูคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ และมีความสัมพันธ์นั้นที่ผู้สาว จนเกิดประเด็นการร้องเรียนระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และผู้กรณี

4. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถประสานร่วมมือกับผู้ปกครอง และชุมชนได้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาบางราย มีการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่มีการบูรณาการหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองเพื่อให้อยู่ร่วมกับชุมชนได้ จึงมีประเด็นการร้องเรียนประท้วงผู้บริหารสถานศึกษาให้ย้ายไปอยู่โรงเรียนอื่น

นี่เป็นเพียงตัวอย่างความขัดแย้งภายในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สามารถนำมาเปิดเผยได้ และอ้างอิงในการศึกษาคำครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุพพดา เจนสมบุรณ์ (2547) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า (1) วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการ ประนีประนอมเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาเป็นวิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการปรองดอง และวิธีการแข่งขันเป็นอันดับสุดท้าย (2) ผลการเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า (2.1) ด้านเพศ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้วิธีการแข่งขันและวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวิธีการอื่นไม่แตกต่างกัน (2.2) ด้านอายุ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการอื่นไม่แตกต่างกัน (2.3) ด้านวุฒิการศึกษา ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง การปรองดองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการอื่นไม่แตกต่างกัน

(2.4) ด้านประสพการณ์ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้วิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการอื่นไม่แตกต่าง

ปนัดดา สุทธิกุล (2548) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 วัดดูประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 จำแนกตามประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิทางการบริหารการศึกษา และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า (1) การศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการกระตุ้นความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประสพการณ์ ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิทางการบริหารการศึกษาและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีวุฒิและไม่มีวุฒิทางการบริหาร การศึกษาและปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งที่มีลักษณะ สร้างสรรค์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน (2) การศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการลดระดับความขัดแย้ง หรือระงับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายโดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตาม อายุประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีวุฒิ และไม่มีวุฒิ ทางการบริหารการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการลดระดับ ความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน (3) การศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการแก้ปัญหาหรือการจัดการความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายโดยภาพรวม มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารพบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษามีวิธีการแก้ปัญหาหรือการจัดการกับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

วีรนุช สุทรพันธ์ (2550) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 210 คน จากสถานศึกษา 87 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สมุทรปราการเขต 1 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2546 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ วิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลียง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการการบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี การศึกษาคั้งนี้ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 265 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1-4 ในปีการศึกษา 2550 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลียงและการเอาชนะ ส่วนการบังคับผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย (2) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) เมื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่า ไม่แตกต่างกัน

สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการบริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 166 คน เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า (1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลียง (2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สโรชิน โศทร โสภา (2551) ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 5 ด้าน คือ การถอนตัว การใช้อำนาจ การกลบเกลื่อน การประนีประนอม และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา จำแนกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้บริหารจำนวน 77 คน ครู 313 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่า (1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอมการกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ (2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกัญญา เพาะแป้น (2552) วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยจำแนกตามเพศประสบการณ์ในการบริหาร และกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 110 คน เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า (1) วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง (2) วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (4) วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดของโรงเรียน และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง (2) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย กับเพศหญิง ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหาร 10 ปีขึ้นไป ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (4) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพฐ. กับสังกัด เอกชน ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการร่วมมือเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษา สพฐ. มีการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เอกชน (5) ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมให้เพียงด้านเดียวเท่านั้นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนขนาดใหญ่

อริศรา โยศรีคุณ (2556) ได้ทำการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ และเปรียบเทียบระดับการจัดการความขัดแย้งใน 5 ด้านนั้น จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็น บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 335 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง (2) เมื่อศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการร่วมมือ โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเห็นต่อการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือมากกว่าครูผู้สอน และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 72 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการ บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง (2) เมื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายกับเพศหญิง ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันน้อย ยกเว้น ด้านการเอาชนะ การหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างปานกลาง (2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหาร 10 ปีขึ้นไป ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างน้อย ยกเว้นด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้

ไม่แตกต่างกัน (3) ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันปานกลาง และด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้แตกต่างกันน้อย โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ แตกต่างกันปานกลางและโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ด้านการร่วมมือ แตกต่างปานกลาง และด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันน้อย

วิมานา เลิศรัมย์ (2557) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า (1) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร คือ ประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) เปรียบเทียบระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การบริหาร ความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ คือ

1. วิธีการที่ใช้วิจัย
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการที่ใช้วิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถจำแนกวิธีการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การทบทวนเอกสาร (Literature reviews) โดยการรวบรวมเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ศึกษา ค้นคว้าเอกสาร ทั้งที่เป็นหนังสือ บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
2. การวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาศัยวิธีการสำรวจข้อมูล (Survey method) การเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ดำเนินการสร้างจากกรอบแนวคิด

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2557 ภาคเรียนที่ 2 จำนวน 124 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2, 2557)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาด โรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับเขต 2 ลักษณะของคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 50 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. วิธีเผชิญหน้า | จำนวน 10 ข้อคำถาม |
| 2. วิธีหลีกเลี่ยง | จำนวน 10 ข้อคำถาม |
| 3. วิธีบังคับ | จำนวน 10 ข้อคำถาม |
| 4. วิธีไกล่เกลี่ย | จำนวน 10 ข้อคำถาม |
| 5. วิธีประนีประนอม | จำนวน 10 ข้อคำถาม |

โดยแต่ละข้อคำถาม มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|------------------|----------------------|
| จริงมากที่สุด | มีระดับคะแนน 5 คะแนน |
| จริง | มีระดับคะแนน 4 คะแนน |
| ไม่แน่ใจ | มีระดับคะแนน 3 คะแนน |
| ไม่จริง | มีระดับคะแนน 2 คะแนน |
| ไม่จริงมากที่สุด | มีระดับคะแนน 1 คะแนน |

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจากหนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับเขต 2 และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาโดยภาพรวมแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน
ได้แก่

- | | | |
|-----|-------------------|---|
| 3.1 | ดร.บวร เทศารินทร์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 2 |
| 3.2 | ดร.ชยธิศ กัญหา | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 |
| 3.3 | นายจิตพล ชัยมะดัน | อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา |

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้วิธีดัชนี
ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC)
โดยมีสูตรการหาค่า คือ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ดังนี้ ข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าเหมาะสม
แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ส่วนข้อที่ได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5
เป็นข้อคำถามที่ผู้วิจัยควรตัดทิ้ง หรือปรับปรุงแก้ไข จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ
ของผู้เชี่ยวชาญ

4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพ
ของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability)
แบบ Cronbach's alpha ได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.87 ถือว่า
แบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือรับรองและแนะนำตัวผู้วิจัย จากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

2. นำหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา พร้อมแบบสอบถาม ไปเก็บข้อมูลที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
3. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ในวันที่มีการประชุมประจำเดือนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยตัวเองในช่วงภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 124 ชุด โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ จำนวน 124 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์
4. นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาทำการกำหนดรหัส (Coding) เพื่อบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา บันทึกลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งจะมีสถิติที่ใช้ใน การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. การทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยโปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ คุณวุฒิทางการบริหารการศึกษาระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาด โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ประกอบการนำเสนอแบบตารางพร้อมคำบรรยาย
2. ข้อมูลเกี่ยวกับบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ประกอบการนำเสนอแบบตารางพร้อมคำบรรยาย
3. ทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ด้วย t-test และ One-way ANOVA เมื่อมีความแตกต่างกันเกิดขึ้นจะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD

(Post hoc) ต่อไป โดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบการนำเสนอแบบตารางพร้อมคำบรรยาย

เกณฑ์การแปลผล

กำหนดเกณฑ์การแปลผล ได้ดังนี้ โดยพิจารณาจากผลคะแนนรวมที่ผู้บริหารเลือกตอบในแต่ละวิธีที่ใช้ในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ทั้ง 5 วิธี กล่าวคือ

1. ช่วงคะแนนของวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งแต่ละวิธีจะมีค่าระหว่าง 10 คะแนน ถึง 50 คะแนน

2. ทำการเปรียบเทียบผลคะแนนรวมของแต่ละวิธีที่ผู้บริหารเลือกใช้ หากผลคะแนนรวมของวิธีการบริหารความขัดแย้งใดมีค่ามากกว่าผลคะแนนรวมของวิธีการบริหารความขัดแย้งอื่น ๆ แสดงว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งนั้น ๆ มากกว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งอื่น ๆ กล่าวคือ

หากผลคะแนนรวมของวิธีเผชิญหน้ามีค่ามากที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการอื่น ๆ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเผชิญหน้าในการบริหารความขัดแย้งมากกว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งอื่น ๆ

หากผลคะแนนรวมของวิธีหลีกเลี่ยงมีค่ามากที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการอื่น ๆ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการบริหารความขัดแย้งมากกว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งอื่น ๆ

หากผลคะแนนรวมของวิธีการบังคับมีค่ามากที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการอื่น ๆ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการบังคับในการบริหารความขัดแย้งมากกว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งอื่น ๆ

หากผลคะแนนรวมของวิธีการไกล่เกลี่ยมีค่ามากที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการอื่น ๆ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการไกล่เกลี่ยในการบริหารความขัดแย้งมากกว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งอื่น ๆ

หากผลคะแนนรวมของวิธีการประนีประนอมมีค่ามากที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการอื่น ๆ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการประนีประนอมในการบริหารความขัดแย้งมากกว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งอื่น ๆ

เกณฑ์ในการแปลผล

$$\text{หาค่าอันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = .80$$

ดังนั้น เกณฑ์การแปลผลเพื่อพิจารณาระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งในแบบต่าง ๆ
ดังนี้

ระดับค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00-1.80	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81-2.60	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าอยู่ในระดับต่ำ
2.61-3.40	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าอยู่ในระดับปานกลาง
3.41-4.20	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าอยู่ในระดับสูง
4.21-5.00	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าอยู่ในระดับสูงมาก

ระดับค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00-1.80	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81-2.60	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
2.61-3.40	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
3.41-4.20	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูง
4.21-5.00	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก

ระดับค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00-1.80	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81-2.60	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับอยู่ในระดับต่ำ
2.61-3.40	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับอยู่ในระดับปานกลาง
3.41-4.20	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับเผชิญหน้าอยู่ในระดับสูง
4.21-5.00	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับอยู่ในระดับสูงมาก

ระดับค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00-1.80	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81-2.60	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับต่ำ
2.61-3.40	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
3.41-4.20	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับสูง
4.21-5.00	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก

ระดับค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00-1.80	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81-2.60	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับต่ำ
2.61-3.40	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง
3.41-4.20	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับสูง
4.21-5.00	มีการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมอยู่ในระดับสูงมาก

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาด โรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2557 ภาคเรียนที่ 2 จำนวนทั้งสิ้น 124 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (N = 124)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	106	85.52
หญิง	18	14.48
รวม	124	100

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (N = 124)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 40 ปี	14	11.29
41-50 ปี	41	33.06
51-60 ปี	69	55.65
รวม	124	100
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
1-10 ปี	50	40.32
11-20 ปี	41	33.06
21 ปีขึ้นไป	33	26.61
รวม	124	100
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	44	35.48
ขนาดกลาง	62	50.00
ขนาดใหญ่	18	14.52
รวม	124	100

จากตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลพบว่า

เพศ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 85.52 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 14.48

อายุ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่ มีช่วงอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.65 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.06 และช่วงอายุต่ำกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.29 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.32 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.06 และช่วงอายุ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.61

ขนาดโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ ขนาดเล็ก
คิดเป็นร้อยละ 35.48 และขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 14.52 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า

การเลือกใช้วิธีบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด				
1. ท่านได้หยิบยกข้อขัดแย้ง อาทิ ข้อขัดแย้งระหว่างท่านกับ ครูผู้สอน หรือ ระหว่าง ครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็นต้น ขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย ผ่านวิธีการแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ ข้อเท็จจริงเพื่อจัดการ ให้คลี่คลาย	5 (4.03)	72 (58.06)	18 (14.52)	25 (20.16)	4 (3.23)	3.40	0.96	ปานกลาง	10
2. ท่านได้เผชิญหน้ากับ ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย อยู่เสมอ	13 (10.48)	86 (69.35)	12 (9.68)	10 (8.06)	3 (2.42)	3.77	0.84	มาก	5
3. ท่านมักเผชิญหน้ากับ ความขัดแย้งโดยตรง อาทิ การเรียกผู้ขัดแย้งมาสอบถาม ข้อเท็จจริง เป็นต้น	4 (3.32)	84 (67.74)	18 (14.52)	18 (14.52)	0 (0.00)	3.60	0.78	มาก	8
4. ท่านมักจะรับฟังปัญหา ของทั้ง 2 ฝ่าย ที่เป็นผู้ขัดแย้ง อย่างเปิดเผย และอย่างเป็นธรรม	35 (28.23)	79 (63.71)	2 (1.61)	7 (5.65)	1 (0.81)	4.13	0.77	มาก	3

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การเลือกใช้วิธีบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด				
5. ท่านออกมาเปิดเผยข้อ ขัดแย้งโดยแจ้งให้ผู้ที่มิ ส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	11 (8.87)	75 (60.48)	13 (10.48)	23 (18.55)	2 (1.61)	3.56	0.95	มาก	9
6. ท่านกล้าที่จะแสดง ความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา แม้ว่าการกระทำเช่นนี้ อาจส่งผลเสียให้แก่ท่าน ในภายหลัง	9 (7.26)	86 (69.35)	16 (12.90)	13 (10.48)	0 (0.00)	3.73	0.75	มาก	6
7. ท่านพยายามทำให้ปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่านเป็นไป อย่างเปิดเผยโดยทันทีผ่าน การแจ้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ได้รับทราบ	10 (8.06)	85 (68.55)	5 (4.03)	22 (17.74)	2 (1.61)	3.64	0.92	มาก	7
8. ท่านมักจะพิจารณาปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อย่างตรงไปตรงมา	36 (29.03)	83 (66.94)	4 (3.23)	1 (0.81)	0 (0.00)	4.24	0.55	มากที่สุด	1
9. ท่านไม่เคยละเลย หรือทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่า จะแก้ไขให้เรียบร้อย	26 (20.97)	79 (63.71)	16 (12.90)	2 (1.61)	1 (0.81)	4.02	0.69	มาก	4
10. ท่านมักจะติดตามปัญหา จนกว่าจะแก้ไขสำเร็จลุล่วง	37 (29.84)	78 (62.90)	6 (4.84)	2 (1.61)	1 (0.81)	4.19	0.67	มาก	2
			รวม			3.83	0.48	มาก	

จากตารางที่ 5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.83$, $\sigma = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาท่านมักจะพิจารณาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมาเป็นอันดับหนึ่ง มีการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.24, \sigma = 0.55$) รองลงมา ได้แก่ ท่านมักจะติดตามปัญหาจนกว่าจะแก้ไขสำเร็จลุล่วง ($\mu = 4.19, \sigma = 0.67$) ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารสถานศึกษาท่านได้หยิบยกข้อขัดแย้ง อาทิ ข้อขัดแย้งระหว่างท่านกับครูผู้สอน หรือระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็นต้น ขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยผ่านวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อจัดการให้คลี่คลาย ($\mu = 3.40, \sigma = 0.96$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

การเลือกใช้วิธีบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด				
1. ท่านมักจะหลีกเลี่ยง การโต้เถียงที่จะนำไปสู่ การทะเลาะวิวาท	30	59	9	25	1	3.74	1.07	มาก	1
2. ท่านชอบที่จะถอนตัวจาก สถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยวางตัวในฐานะ ผู้สังเกตการณ์เท่านั้น	5	23	27	64	5	2.67	0.96	ปานกลาง	2
3. ท่านพยายามไม่รับรู้ถึง ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน	0	8	7	91	18	2.04	0.68	น้อย	8
4. ท่านมักจะทำเรื่องยาก ให้เป็นเรื่องง่ายโดยการมองว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องสำคัญ และไม่จำเป็นต้องแก้ไข	4	25	19	59	17	2.52	1.06	น้อย	5
5. ท่านพยายามเลื่อนเวลา ออกไปเรื่อย ๆ เพราะเชื่อว่า ระยะเวลาจะช่วยบรรเทา ความขัดแย้งให้เบาบางลงได้	3	29	20	66	6	2.65	0.97	ปาน กลาง	3

ตารางที่ 6 (ต่อ)

การเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปล ความ	อันดับ	
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด					
6. ท่านมักจะคัดค้าน การแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่สืบหา สาเหตุของความขัดแย้ง ในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลยไม่สนใจ ถึงปัญหานั้น	2 (1.16)	5 (4.03)	6 (4.84)	91 (73.39)	20 (16.13)	2.02	0.72	น้อย	10	
7. ท่านพยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหาความขัดแย้งและพยายาม ไม่รับรู้ถึงปัญหานั้น	2 (1.61)	6 (4.84)	4 (3.23)	94 (75.81)	18 (14.52)	2.03	0.72	น้อย	9	
8. ท่านมักจะหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา	4 (3.23)	18 (14.52)	24 (19.35)	74 (59.68)	4 (3.23)	2.55	0.90	น้อย	4	
9. ท่านมักจะแสวงหา ความช่วยเหลือจากผู้อื่น อาทิ ให้ทางสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแล สถานศึกษาเข้ามาแก้ปัญหาแทน หรือเอามือที่สามเข้ามาจัดการ กับปัญหาความขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่าน เป็นต้น	0 (0.00)	19 (15.32)	13 (10.48)	70 (56.45)	22 (17.74)	2.23	0.92	น้อย	6	
10. ท่านมักจะหลีกเลี่ยง หรือหนี จากภาวะตึงเครียดจากปัญหา ความขัดแย้งในหน่วยงาน ของท่านเสมอ	2 (1.61)	5 (4.03)	10 (8.06)	94 (75.81)	13 (10.48)	2.10	0.70	น้อย	7	
						รวม	2.46	0.48	น้อย	

จากตารางที่ 6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.46$, $\sigma = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาท่านมักจะหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท เป็นอันดับหนึ่ง มีการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งในระดับมาก ($\mu = 3.74, \sigma = 1.07$) รองลงมา ได้แก่ ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น ($\mu = 2.67, \sigma = 0.96$) ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารสถานศึกษาท่านมักจะผัดผ่อนการแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่สืบหาสาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลยไม่สนใจถึงปัญหานั้น ($\mu = 2.02, \sigma = 0.72$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ

การเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริงมากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงมากที่สุด				
1. ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ	6 (4.84)	0 (0.00)	9 (7.26)	94 (75.81)	15 (12.10)	2.10	0.79	น้อย	3
2. ท่านพยายามบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับวิธีที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้เสมอ ๆ	2 (1.61)	0 (0.00)	8 (6.45)	90 (72.58)	24 (19.35)	1.92	0.63	น้อย	7
3. ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่านโดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายอยู่เสมอ	2 (1.61)	11 (8.87)	15 (12.10)	92 (74.19)	4 (3.23)	2.31	0.75	น้อย	1
4. ท่านยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวิธีที่ท่านเสนอให้ท่านนั้นโดยปราศจากทางเลือกอื่น ๆ	1 (0.81)	0 (0.00)	14 (11.29)	75 (60.48)	34 (27.42)	1.86	0.67	น้อย	8
5. ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ท่านคิดไว้อยู่เสมอ	1 (0.81)	0 (0.00)	17 (13.71)	81 (65.32)	25 (20.16)	1.96	0.64	น้อย	6

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การเลือกใช้วิธีบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ	
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด					
6. ท่านเชื่อมั่นในความคิด ของท่านเท่านั้น	0 (0.00)	4 (3.23)	17 (13.71)	81 (65.32)	22 (17.74)	2.02	0.67	น้อย	4	
7. ท่านมักจะพยายามบีบบังคับ ให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิด ของตนเองอยู่เสมอ	3 (2.42)	0 (0.00)	25 (20.16)	77 (62.10)	19 (15.32)	2.12	0.75	น้อย	2	
8. ท่านมักจะบังคับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้ เท่านั้น	1 (0.81)	2 (1.61)	14 (11.29)	82 (66.13)	25 (20.16)	1.97	0.67	น้อย	5	
9. ท่านไม่สนใจ ต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ	3 (2.42)	0 (0.00)	2 (1.61)	76 (61.29)	43 (34.68)	1.74	0.72	น้อย ที่สุด	10	
10. ท่านมักจะยื่นกราน ตามความต้องการของตนเอง อยู่เสมอ	3 (2.42)	0 (0.00)	8 (6.45)	75 (60.48)	38 (30.65)	1.83	0.75	น้อย	9	
						รวม	1.98	0.50	น้อย	

จากตารางที่ 7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 1.98$, $\sigma = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับความชอบธรรมตามกฎหมายอยู่เสมอ เป็นอันดับหนึ่ง มีการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งในระดับน้อย ($\mu = 2.31$, $\sigma = 0.75$) รองลงมา ได้แก่ ท่านมักจะพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตนเองอยู่เสมอ ($\mu = 2.12$, $\sigma = 0.75$) ในทางตรงกันข้าม

ผู้บริหารสถานศึกษาท่านไม่สนใจต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ($\mu = 1.74, \sigma = 0.72$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย

การเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริงมากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงมากที่สุด				
1. ท่านให้ความสำคัญกับปัญหาข้อขัดแย้งเสมือนเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน โดยหยิบยกข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาพิจารณาในที่	8 (6.45)	93 (75.00)	18 (14.52)	5 (4.03)	0 (0.00)	3.84	0.59	มาก	8
2. ท่านพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	48 (38.71)	75 (60.48)	1 (0.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.38	0.50	มากที่สุด	1
3. ท่านมักจะอะลุ่มอล่วยคอยพูดคุยข้อใจในเรื่องความแตกต่างของความต้องการของทุกฝ่ายในหน่วยงาน	17 (13.71)	96 (77.42)	11 (8.87)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.05	0.47	มาก	6
4. ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้งในหน่วยงาน	35 (28.23)	88 (70.97)	1 (0.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.27	0.47	มากที่สุด	3
5. ท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็นที่เคารพของคู่ขัดแย้งมาไกล่เกลี่ยปัญหาของทุกฝ่าย	4 (3.23)	60 (48.39)	23 (18.55)	34 (27.42)	3 (2.42)	3.23	0.97	ปานกลาง	10
6. ท่านพยายามไม่คิดมากและไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	12 (9.68)	69 (55.65)	24 (19.35)	17 (13.71)	2 (1.61)	3.58	0.90	มาก	9
7. ท่านมักจะแสดงจุดยืนที่เป็นกลางโดยไม่เข้าข้างคู่ขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	34 (27.42)	85 (68.55)	3 (2.42)	0 (0.00)	2 (1.61)	4.20	0.64	มาก	4

ตารางที่ 8 (ต่อ)

การเลือกใช้วิธีบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด				
8. ท่านพยายามยึดหลักทาง สายกลางโดยยึดหลัก ความถูกต้องในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งในหน่วยงาน อยู่เสมอ	37 (29.84)	86 (69.35)	1 (0.81)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.29	0.47	มากที่สุด	2
9. ท่านมักจะชี้ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็น ความสำคัญของเป้าหมายมากกว่า ความแตกต่างของผลที่ได้	17 (13.71)	95 (76.61)	7 (5.65)	5 (4.03)	0 (0.00)	4.00	0.60	มาก	7
10. ท่านพยายามจูงใจให้คู่กรณี ของความขัดแย้งให้นึกถึง ความต้องการของผู้อื่นหรือ ฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ ดังสุภาษิต ที่ว่า “ใจเขาใจเรา” ที่เน้นถึง ความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจซึ่งกันและกัน	28 (22.58)	93 (75.00)	3 (2.42)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.20	0.46	มาก	4
						รวม	4.00	0.32	มาก

จากตารางที่ 8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาท่านพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เป็นอันดับหนึ่ง มีการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.50$) รองลงมา ได้แก่ ท่านพยายามยึดหลักทางสายกลางโดยยึดหลักความถูกต้องในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานอยู่เสมอ ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.47$) ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารสถานศึกษาท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็นที่เคารพของกลุ่มขัดแย้งมาไกล่เกลี่ยปัญหาของทุกฝ่าย ($\mu = 3.23$, $\sigma = 0.97$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้ง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
 เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

การเลือกใช้วิธีบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด				
1. ท่านพยายามรับฟัง ข้อคิดเห็นของคู่กรณี ความขัดแย้งอย่างรอบด้านแล้ว นำมาพิจารณาอย่างรอบครอบ	24 (19.35)	93 (75.00)	1 (0.81)	2 (1.61)	4 (3.23)	4.06	0.75	มาก	1
2. ท่านพยายามรับฟังเหตุผล ของคู่กรณีความขัดแย้งแล้ว แก้ปัญหาอย่างรอบครอบ	23 (18.55)	94 (75.81)	1 (0.81)	2 (1.61)	4 (3.23)	4.05	0.74	มาก	2
3. ท่านมักจะพยายาม หาทางประนีประนอม ให้แก่ ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ในหน่วยงาน	26 (20.97)	88 (70.97)	4 (3.23)	2 (1.61)	4 (3.23)	4.05	0.77	มาก	2
4. แนวทางการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของท่านมักจะจบ ลงที่พบบันคนละครั้งทาง ระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน	4 (3.23)	72 (58.06)	34 (27.42)	9 (7.26)	5 (4.03)	3.49	0.84	มาก	9
5. ท่านพยายามตั้งใจ ให้คู่ขัดแย้งในหน่วยงาน ของท่านเห็นว่า ได้บางอย่าง ดีกว่าไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า “ถ้าขี่ ดีกว่า ก้าตด”	2 (1.61)	56 (45.16)	46 (37.10)	16 (12.90)	4 (3.23)	3.29	0.83	ปานกลาง	10
6. ท่านยินยอมที่จะเป็น ทั้งผู้เสียผลประโยชน์ และผู้ได้ผลประโยชน์ ในเวลาเดียวกัน	10 (8.06)	72 (58.06)	25 (20.16)	15 (12.10)	2 (1.61)	3.59	0.86	มาก	7
7. ท่านยอมเสียสละบางส่วน เพื่อรักษาผลประโยชน์ ส่วนรวมของหน่วยงานไว้ บางส่วน ดังสุภาษิตที่ว่า “ยอมเสียแขน-ขา เพื่อรักษา ชีวิต”	13 (10.48)	74 (59.68)	23 (18.55)	8 (6.45)	6 (4.84)	3.65	0.93	มาก	6

ตารางที่ 9 (ต่อ)

การเลือกใช้วิธีบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวนและร้อยละของระดับการเลือกใช้					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง มากที่สุด				
8. ท่านพร้อมที่จะเสียสละ ความต้องการบางส่วน ของตนเองเพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่าง ของกลุ่มขัดแย้ง	9 (7.26)	70 (56.45)	31 (25.00)	8 (6.45)	6 (4.84)	3.55	0.90	มาก	8
9. ท่านพยายามถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพ ของกลุ่มขัดแย้งในหน่วยงานไว้	27 (21.77)	83 (66.94)	3 (2.42)	9 (7.26)	2 (1.61)	4.00	0.83	มาก	4
10. ท่านพยายามหาวิธีการ ที่ทำให้กลุ่มขัดแย้งไม่รู้สึกรัง เกียเปรียบหรือได้เปรียบ ฝ่ายตรงข้าม	14 (11.29)	101 (81.45)	1 (0.81)	8 (6.45)	0 (0.00)	3.98	0.62	มาก	5
			รวม			3.77	0.63	มาก	

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.77$, $\sigma = 0.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของกลุ่มความขัดแย้งอย่างรอบด้าน แล้วนำมาพิจารณาอย่างรอบครอบเป็นอันดับแรก เป็นอันดับหนึ่ง มีการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งในระดับมาก ($\mu = 4.06$, $\sigma = 0.75$) รองลงมา ได้แก่ ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของกลุ่มความขัดแย้งแล้วแก้ปัญหาอย่างรอบครอบ ($\mu = 4.05$, $\sigma = 0.74$) และท่านมักจะพยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันในหน่วยงาน ($\mu = 4.05$, $\sigma = 0.77$) ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารสถานศึกษาท่านพยายามจูงใจให้กลุ่มขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่าได้บางอย่างดีกว่า ไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า “กำขี้ ดีกว่า กำตด” ($\mu = 3.29$, $\sigma = 0.83$) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 10 จำนวน และร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามวิธีการที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง

วิธีการที่ผู้บริหารมีแนวโน้มจะใช้ในการบริหาร ความขัดแย้ง	จำนวน	ร้อยละ
1. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า	33	26.61
2. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย	51	41.13
3. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม	14	11.29
4. วิธีบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี	26	20.97
รวม	124	100

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามวิธีการที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง
พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2
ส่วนใหญ่มิแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย คิดเป็นร้อยละ 41.13 รองลงมา
ได้แก่ มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า คิดเป็นร้อยละ 26.61 มีแนวโน้ม
ที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี คิดเป็นร้อยละ 20.97 และมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหาร
ความขัดแย้งแบบ ประนีประนอม คิดเป็นร้อยละ 11.29 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า
แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ในการทดสอบ
การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	μ	σ	t	Sig.
ชาย	106	3.87	0.44	2.347	0.284
หญิง	18	3.59	0.61		

จากตารางที่ 11 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างเพศชายและเพศหญิง ด้วยสถิติ t-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.248 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา เพศชายและเพศหญิง มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง
แบบเผชิญหน้า จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	μ	σ
ต่ำกว่า 40 ปี	14	4.00	0.41
41-50 ปี	41	3.75	0.57
51-60 ปี	69	3.84	0.42
รวม	124	3.83	0.48

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ ต่ำกว่า 40 ปี มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.41$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี ($\mu = 3.84$, $\sigma = 0.42$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี ($\mu = 3.75$, $\sigma = 0.57$)

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า
จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.69	2	0.34	1.51	0.23
ภายในกลุ่ม	27.43	121	0.23		
รวม	28.12	123			

จากตารางที่ 13 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มอายุต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.23 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง
แบบเผชิญหน้า จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	จำนวน	μ	σ
1-10 ปี	50	3.80	0.54
11-20 ปี	41	3.79	0.44
21 ปีขึ้นไป	33	3.93	0.41
รวม	124	3.83	0.48

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตาม

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 3.93$, $\sigma = 0.41$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-10 ปี ($\mu = 3.80$, $\sigma = 0.54$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11-20 ปี ($\mu = 3.79$, $\sigma = 0.44$)

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า
จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.44	2	0.22	0.96	0.39
ภายในกลุ่ม	27.68	121	0.23		
รวม	28.12	123			

จากตารางที่ 15 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.39 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	μ	σ
ขนาดเล็ก	44	3.86	0.46
ขนาดกลาง	62	3.80	0.45
ขนาดใหญ่	18	3.84	0.63
รวม	124	3.83	0.48

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 3.86$, $\sigma = 0.46$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ($\mu = 3.84$, $\sigma = 0.63$) และอันดับสุดท้ายคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ($\mu = 3.80$, $\sigma = 0.45$)

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า จำแนกตามขนาดโรงเรียน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	0.09	2	0.04	0.18	0.83
ภายในกลุ่ม	28.03	121	0.23		
รวม	28.12	123			

จากตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างขนาดโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.83 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	μ	σ	t	Sig.
ชาย	106	2.46	0.47	0.161	0.872
หญิง	18	2.44	0.52		

จากตารางที่ 18 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างเพศชายและเพศหญิง ด้วยสถิติ t-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.872 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา เพศชายและเพศหญิงมีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	μ	σ
ต่ำกว่า 40 ปี	14	2.30	0.46
41-50 ปี	41	2.52	0.52
51-60 ปี	69	2.45	0.45
รวม	124	2.46	0.48

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 2.52, \sigma = 0.52$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี ($\mu = 2.45, \sigma = 0.45$) และอันดับสุดท้ายคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ ต่ำกว่า 40 ปี ($\mu = 2.30, \sigma = 0.46$)

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.57	2	0.28	1.26	0.29
ภายในกลุ่ม	27.28	121	0.23		
รวม	27.85	123			

จากตารางที่ 20 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มอายุต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.29 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 21 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	จำนวน	μ	σ
1-10 ปี	50	2.45	0.47
11-20 ปี	41	2.48	0.53
21 ปีขึ้นไป	33	2.42	0.43
รวม	124	2.46	0.48

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11-20 ปี มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 2.48$, $\sigma = 0.47$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-10 ปี ($\mu = 2.45$, $\sigma = 0.53$) และอันดับสุดท้ายคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป ($\mu = 2.42$, $\sigma = 0.43$)

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.63	2	0.03	0.14	0.87
ภายในกลุ่ม	27.78	121	0.23		
รวม	27.85	123			

จากตารางที่ 22 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.87 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน

ตารางที่ 23 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	μ	σ
ขนาดเล็ก	44	2.38	0.42
ขนาดกลาง	62	2.47	0.53
ขนาดใหญ่	18	2.58	0.38
รวม	124	2.46	0.48

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 2.58$, $\sigma = 0.38$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ($\mu = 2.47$, $\sigma = 0.53$) และอันดับสุดท้ายคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ($\mu = 2.38$, $\sigma = 0.42$)

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.57	2	0.28	1.26	0.29
ภายในกลุ่ม	27.28	121	0.23		
รวม	27.85	123			

จากตารางที่ 24 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่าง

ขนาดโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.29 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	μ	σ	t	Sig.
ชาย	106	1.98	0.44	-0.659	0.511
หญิง	18	2.01	0.75		

จากตารางที่ 25 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างเพศชายและเพศหญิง ด้วยสถิติ t-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.511 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงมีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	μ	σ
ต่ำกว่า 40 ปี	14	1.78	0.41
41-50 ปี	41	1.88	0.42
51-60 ปี	69	2.09	0.53
รวม	124	1.98	0.50

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 2.09, \sigma = 0.53$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี ($\mu = 1.88, \sigma = 0.42$) และอันดับสุดท้ายคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ ต่ำกว่า 40 ปี ($\mu = 1.78, \sigma = 0.41$)

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.89	2	0.94	4.00*	0.02
ภายในกลุ่ม	28.58	121	0.24		
รวม	30.47	123			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มอายุต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.02 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ เป็นรายคู่ต่อไป ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มอายุ

อายุ	μ	อายุ		
		ต่ำกว่า 40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
		1.78	1.88	2.09
ต่ำกว่า 40 ปี	1.78		-0.10	-0.31*
41-50 ปี	1.88			-0.21*
51-60 ปี	2.09			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่า มีความแตกต่างของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอายุต่าง ๆ 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี มีการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับมากกว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คู่ที่ 2 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี มีการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับมากกว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน

ตารางที่ 29 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ
จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	จำนวน	μ	σ
1-10 ปี	50	1.98	0.59
11-20 ปี	41	1.96	0.48
21 ปีขึ้นไป	33	2.02	0.36
รวม	124	1.98	0.50

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนก
ตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรง
ตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ เป็นอันดับหนึ่ง
($\mu = 2.02$, $\sigma = 0.36$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง
1-10 ปี ($\mu = 1.98$, $\sigma = 0.59$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลา
ในการดำรงตำแหน่ง 11-20 ปี ($\mu = 1.96$, $\sigma = 0.48$)

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ
จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.08	2	0.04	0.16	0.86
ภายในกลุ่ม	30.39	121	0.25		
รวม	30.47	123			

จากตารางที่ 30 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่าง
กลุ่มระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.86 แสดงว่า
ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีระดับการใช้วิธีการบริหาร
ความขัดแย้งแบบบังคับไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน

ตารางที่ 31 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	μ	σ
ขนาดเล็ก	44	2.04	0.64
ขนาดกลาง	62	1.88	0.41
ขนาดใหญ่	18	2.18	0.26
รวม	124	1.98	0.50

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 2.18$, $\sigma = 0.26$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ($\mu = 2.04$, $\sigma = 0.64$) และอันดับสุดท้ายคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ($\mu = 1.88$, $\sigma = 0.41$)

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.49	2	0.75	3.11*	0.05
ภายในกลุ่ม	28.98	121	0.24		
รวม	30.47	123			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างขนาดโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.05 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับเป็นรายคู่ต่อไปดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	μ	ขนาดโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		2.04	1.88	2.18
ขนาดเล็ก	2.04		0.16	-0.14
ขนาดกลาง	1.88			-0.30*
ขนาดใหญ่	2.18			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่า มีความแตกต่างของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มขนาดโรงเรียนต่าง ๆ 1 คู่

คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับมากกว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 13 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไปกล่เกลี่ยแตกต่างกัน

ตารางที่ 34 จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหาร
ความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	μ	σ	t	Sig.
ชาย	106	3.99	0.31	-1.566	0.120
หญิง	18	4.11	0.32		

จากตารางที่ 34 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างเพศชายและเพศหญิง ด้วยสถิติ t-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.120 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เพศชายและเพศหญิง มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 14 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน

ตารางที่ 35 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง
แบบ ไกล่เกลี่ย จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	μ	σ
ต่ำกว่า 40 ปี	14	4.17	0.43
41-50 ปี	41	4.08	0.32
51-60 ปี	69	3.93	0.26
รวม	124	4.00	0.32

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 4.17$, $\sigma = 0.43$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.32$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี ($\mu = 3.93$, $\sigma = 0.26$)

ตารางที่ 36 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย
จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.00	2	0.50	5.42*	0.01
ภายในกลุ่ม	11.24	121	0.09		
รวม	12.24	123			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มอายุต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.07 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยเป็นรายคู่ต่อไป ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มอายุ

อายุ	μ	อายุ		
		ต่ำกว่า 40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
		4.17	4.08	3.93
ต่ำกว่า 40 ปี	4.17		0.09	0.24*
41-50 ปี	4.08			0.15*
51-60 ปี	3.93			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่า มีความแตกต่างของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย ระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอายุต่าง ๆ 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ ต่ำกว่า 40 ปี มีการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย มากกว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คู่ที่ 2 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี มีการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย มากกว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 15 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน

ตารางที่ 38 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	จำนวน	μ	σ
1-10 ปี	50	4.03	0.36
11-20 ปี	41	4.00	0.30
21 ปีขึ้นไป	33	3.95	0.27
รวม	124	4.00	0.32

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-10 ปี มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 4.03$, $\sigma = 0.36$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11-20 ปี

($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.30$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป ($\mu = 3.95$, $\sigma = 0.27$)

ตารางที่ 39 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.13	2	0.07	0.66	0.52
ภายในกลุ่ม	12.12	121	0.10		
รวม	12.25	123			

จากตารางที่ 39 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่ำ ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.52 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 16 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน

ตารางที่ 40 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	μ	σ
ขนาดเล็ก	44	4.03	0.43
ขนาดกลาง	62	3.97	0.18
ขนาดใหญ่	18	4.06	0.33
รวม	124	4.00	0.32

จากตารางที่ 40 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 4.06, \sigma = 0.33$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ($\mu = 4.03, \sigma = 0.43$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ($\mu = 3.97, \sigma = 0.18$)

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย
จำแนกตามขนาดโรงเรียน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.19	2	0.09	0.94	0.39
ภายในกลุ่ม	12.06	121	0.10		
รวม	12.25	123			

จากตารางที่ 41 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างขนาดโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.39 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 17 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน

ตารางที่ 42 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test ของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	μ	σ	t	Sig.
ชาย	106	3.76	0.64	-0.506	0.614
หญิง	18	3.83	0.56		

จากตารางที่ 42 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างเพศชายและเพศหญิง ด้วยสถิติ t-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.614 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา เพศชายและเพศหญิงมีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 18 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน

ตารางที่ 43 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	μ	σ
ต่ำกว่า 40 ปี	14	3.98	0.59
41-50 ปี	41	3.69	0.83
51-60 ปี	69	3.77	0.48
รวม	124	3.77	0.63

จากตารางที่ 43 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ ต่ำกว่า 40 ปี มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.59$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51-60 ปี ($\mu = 3.77$, $\sigma = 0.48$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 41-50 ปี ($\mu = 3.69$, $\sigma = 0.83$)

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม
จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.85	2	0.43	1.08	0.34
ภายในกลุ่ม	47.77	121	0.40		
รวม	48.62	123			

จากตารางที่ 44 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มอายุต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.34 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 19 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน

ตารางที่ 45 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้ง
แบบประนีประนอม จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	จำนวน	μ	σ
1-10 ปี	50	3.85	0.57
11-20 ปี	41	3.58	0.82
21 ปีขึ้นไป	33	3.88	0.33
รวม	124	3.77	0.63

จากตารางที่ 45 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 3.88, \sigma = 0.33$) รองลงมาได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-10 ปี ($\mu = 3.85, \sigma = 0.57$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11-20 ปี ($\mu = 3.58, \sigma = 0.82$)

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2.20	2	1.10	2.87	0.06
ภายในกลุ่ม	46.42	121	0.38		
รวม	48.62	123			

จากตารางที่ 46 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างกลุ่มระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.06 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 20 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกัน

ตารางที่ 47 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	μ	σ
ขนาดเล็ก	44	3.55	0.92
ขนาดกลาง	62	3.93	0.35
ขนาดใหญ่	18	3.77	0.27
รวม	124	3.77	0.63

จากตารางที่ 47 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง ($\mu = 3.93, \sigma = 0.35$) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ($\mu = 3.77, \sigma = 0.27$) และอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ($\mu = 3.55, \sigma = 0.92$)

ตารางที่ 48 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.79	2	1.89	5.11*	0.01
ภายในกลุ่ม	44.84	121	0.37		
รวม	48.63	123			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 48 การทดสอบความแตกต่างของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ระหว่างขนาดโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.01 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องดำเนินการเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นรายคู่ต่อไป ดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกต่างกลุ่มขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	μ	ขนาดโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.55	3.93	3.77
ขนาดเล็ก	3.55		-0.38*	-0.22
ขนาดกลาง	3.93			0.16
ขนาดใหญ่	3.77			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 49 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่า มีความแตกต่างของวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มขนาดโรงเรียนต่าง ๆ 1 คู่

คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีระดับการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่า กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 50 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
5. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
6. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
7. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
8. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
9. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 50 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
10. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
11. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้ง แบบบังคับแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
12. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาด แตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้ง แบบบังคับแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
13. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
14. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
15. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
16. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาด แตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 50 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
17. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
18. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
19. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้ง แบบประนีประนอมแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
20. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดในโรงเรียนขนาดแตกต่าง กัน มีระดับการใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย

จากตารางที่ 50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า เพศ หรือระยะเวลา
ในการดำรงตำแหน่งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 2 ที่ต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งทุกวิธีการ
ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 2 ที่มีอายุต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ
และแบบไกล่เกลี่ย ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่สังกัดใน โรงเรียน
ขนาดต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ
และแบบประนีประนอม ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตาม เพศ อายุ คุณวุฒิทางการบริหาร การศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ปีการศึกษา 2557 ภาคเรียนที่ 2 จำนวนทั้งสิ้น 124 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ด้วย t-test และ One-way ANOVA เมื่อมีความแตกต่างกันเกิดขึ้น จะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD (Post hoc) ต่อไป โดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2” สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-10 ปี และขนาดโรงเรียนเป็นขนาดกลาง

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย รองลงมา ได้แก่ มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า มีแนวโน้มที่จะใช้วิธี

บริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี และมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

2.1 วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งมากที่สุด คือ ท่านมักจะพิจารณาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ท่านมักจะติดตามปัญหาจนกว่าจะแก้ไขสำเร็จลุล่วง และข้อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุดคือ ท่านได้หยิบยกข้อขัดแย้ง อาทิ ข้อขัดแย้งระหว่างท่านกับครูผู้สอน หรือ ระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็นต้น ขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยผ่านวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อจัดการให้คลี่คลาย ตามลำดับ

2.2 วิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งมากที่สุด คือ ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น และข้อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้ง น้อยที่สุด คือ ผัดผ่อนการแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่สืบหาสาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลยไม่สนใจถึงปัญหานั้น ตามลำดับ

2.3 วิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งมากที่สุด คือ ท่านพยายามยืนยัน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับความชอบธรรม ตามกฎหมายอยู่เสมอ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ท่านมักจะพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตนเองอยู่เสมอ และข้อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ ท่านไม่สนใจต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ตามลำดับ

2.4 วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งมากที่สุด คือ ท่านพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ท่านพยายามยึดหลักทางสายกลางโดยยึดหลักความถูกต้องในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานอยู่เสมอ และชื่อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ ท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็นที่เคารพของคู่ขัดแย้งมาไกล่เกลี่ยปัญหาของทุกฝ่าย ตามลำดับ

2.5 วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งมากที่สุด คือ พยายามรับฟังข้อคิดเห็นของกลุ่มความขัดแย้งอย่างรอบด้านแล้วนำมาพิจารณาอย่างรอบครอบเป็นอันดับแรก เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของกลุ่มความขัดแย้งแล้วแก้ปัญหาอย่างรอบครอบ และท่านมักจะพยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ในหน่วยงาน และชื่อที่มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ ท่านพยายามจูงใจให้คู่ขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่า ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า “กำจี้ ดีกว่า กำตด” ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ได้ทำการหาความแตกต่างระหว่างวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้ง และตัวแปรอิสระ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 เพศของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่ต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งในทุกวิธีการไม่แตกต่างกัน

3.2 อายุของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่ต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ และวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่ต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งในทุกวิธีการไม่แตกต่างกัน

3.4 ขนาดโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ และวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

การวิจัย “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2” ได้ศึกษาแนวโน้มการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผล ดังนี้

จากการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย รองลงมาได้แก่ มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี และมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรนุช สุทรพันธ์ (2550) ได้วิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า วิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลียง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการการบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรชิน โศทร โสภกา (2551) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า (1) การบริหาร

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับ คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ (2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้ง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยของระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งจากมากไปหาน้อย คือ วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย อยู่ในอันดับแรก วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง อันดับสุดท้าย คือ วิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ซึ่งสามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณิ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ส่วนการบังคับ ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย

2. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) วิจัยเรื่อง วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง

3. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจารณ์ สุทธิพันธ์ (2550) ได้วิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 พบว่า วิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลี่ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย

4. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจารณ์ สุทธิพันธ์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 พบว่า วิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลี่ยง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย

5. วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตย์ ชลพันธ์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง

ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. เพศของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งในทุกวิธีการไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรชิน โศทรโสภา (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรชิน โศทรโสภา (2551) ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. อายุของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ และวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปิ่น ราสุวรรณ (2540 อ้างถึงใน ปนัดดา สุทธิกุล, 2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศ อายุราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งของผู้บริหาร สถานศึกษา ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตามอายุพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรชิน โศทรโสภา (2551) ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ ปนัดดา สุทธิกุล (2548) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีวุฒิ และไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งในทุกวิธีการ ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับการศึกษาของ วิภา นาเลิศรัมย์ (2557) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร คือ ประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการศึกษาคั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพพดา เงินสมบูรณ์ (2547) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โรมัส-คิลแมนด์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับ ด้านประสบการณ์ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้วิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ขนาดโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ และวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อริศรา โยศรีคุณ (2556) ได้ทำการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า เมื่อศึกษาเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตามการศึกษาค้นคว้านี้ ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ รัตนาภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้แนวทางบริหารความขัดแย้ง โดยรวม และรายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ไกล่เกลี่ย มากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า การใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งมากกว่า 1 วิธี และการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบ ประนีประนอม ตามลำดับ อีกทั้งขนาดโรงเรียนและอายุของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีความแตกต่างกันในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารให้เกิดความถูกต้อง และพึงพอใจ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีระดับการเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า แบบไกล่เกลี่ยและแบบประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งให้ ถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถานศึกษาซึ่งเป็นทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่าสูงสุด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ยังมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุไม่มากอยู่จำนวนหนึ่ง ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง ควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริม สนับสนุนผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ได้มีโอกาสการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มระดับวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น ตลอดจนการได้รับการฝึกอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน องค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหาร ความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งนี้ศึกษาในประเด็นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ยังมีได้มีการศึกษาในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะครูผู้สอน ดังนั้น จึงควรศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอน ต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร เพื่อประกอบการพิจารณาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอีกส่วนหนึ่งด้วย

2.2 นอกจากนี้แล้ว ยังมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสำคัญ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ (Leadership) ดังนั้น จึงควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างรอบด้านและลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 อีกทั้งการศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ดังนั้น จึงควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอื่น ๆ เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ (Comparative study) อีกด้วย

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2545). *การสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และนัทรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2537). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปนัดดา สุทธิกุล. (2548). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรสกุล.
- พิพิธ สุวรรณสิงห์. (2550). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- มนตรี รัตนพันธ์. (2545). *การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มัญญู คงทน. (2545). *การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540). *ทฤษฎีและแนวการปฏิบัติในการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- รัตนกรณั ดาวงระจ่าง. (2556). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- วีณา นาเลิศรัมย์. (2557). *ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิรณัฐ สุทธิพันธ์. (2550). *การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วีระพงษ์ แสนโกชนัน. (2533). *การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โทมัส-กิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร. (2545). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไอเท็กซ์.
- สมบัติ ไชยวงศ์. (2541). *แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมยศ นาวิการ. (2535). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). *ความขัดแย้ง (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สลีลา ศรีสำราญ. (2545). *วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2540). *ทฤษฎีสังคมวิทยา เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. (2557). *ข้อมูลประชากร*. สระแก้ว: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.
- สุกัญญา เพาะแป้น. (2552). *วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชา จันทร์เอม (2536). *จิตวิทยาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุนันทา เปลื้องรัตน์. (2550). *ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนีย์ เฟ่งประดิษฐ์. (2537). *แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพพตา เจนสมบุรณ์. (2547). *วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของ โฮมส์-คิลแมนต์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สโรชิน โคนโร โสภากา. (2551). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). *สาเหตุและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2538). *การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ. (2542). *แนะนำสถานที่ท่องเที่ยวจังหวัดสมุทรปราการ*.
สมุทรปราการ: องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ.
- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1989). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side work* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Blake, R. B., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Erickson, H. L. (1984). Female public school administrators and conflict management. *Dissertation Abstracts International*, 45(5), 1251-1260.
- Rakich, J. S., Longest, B. B., & Darr, K. (1994). *Managing health services organizations* (3rd ed.). Baltimore: Health Professions Press.
- Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1988). *Organization behavior: Managerial strategies for performance*. St. Paul: West.
- Welt, E. S. (2000). Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals. *Dissertation Abstracts International*. Abstract No. DAI-A 61/05.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

กรอบแนวคิดเรื่องวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Blake & Mouton (1964)

ตารางที่ 51 กรอบแนวคิดเรื่องวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ

Blake and Mouton (1964)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
การบริหาร ความขัดแย้ง 5 วิธี ของ Blake & Mouton	1. วิธี เผชิญหน้า	1. ผู้บริหารหยิบยก ข้อขัดแย้งขึ้นมา พิจารณา	1. ท่านได้หยิบยกข้อขัดแย้ง อาทิ ข้อขัดแย้งระหว่างท่านกับครูผู้สอน หรือระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็นต้น ขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย ผ่านวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อจัดการ ให้คลี่คลาย
		2. เผชิญหน้ากัน อย่างเปิดเผย	1. ท่านได้เผชิญหน้ากับความขัดแย้ง อย่างเปิดเผยอยู่เสมอ 2. ท่านมักเผชิญหน้ากับ ความขัดแย้งโดยตรง อาทิ การเรียกคู่ขัดแย้งมาสอบถาม ข้อเท็จจริง เป็นต้น 3. ท่านมักจะรับฟังปัญหา ของทั้ง 2 ฝ่าย ที่เป็นคู่ขัดแย้ง อย่างเปิดเผยและอย่างเป็นธรรม 4. ท่านออกมาเปิดเผยข้อขัดแย้ง โดยแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		3. ตรงไปตรงมา	<p>1. ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา แม้ว่าการกระทำเช่นนี้อาจส่งผลเสียให้แก่ท่านในภายหลัง</p> <p>2. ท่านพยายามทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านเป็นไปอย่างเปิดเผยโดยทันทีผ่านการแจ้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับทราบ</p> <p>3. ท่านมักจะพิจารณาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา</p>
		4. ไม่ทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะได้รับการแก้ไขจนเรียบร้อย	<p>1. ท่านไม่เคยทะเลาะหรือทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะแก้ไขให้เรียบร้อย</p> <p>2. ท่านมักจะติดตามปัญหาจนกว่าจะแก้ไขสำเร็จลุล่วง</p>
	2. วิธีหลีกเลี่ยง	1. ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	<p>1. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท</p> <p>2. ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น</p>

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		2. ไม่รับรู้ว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น	1. ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน
		3. ลอยตัวอยู่เหนือปัญหาความขัดแย้ง	1. ท่านมักจะทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายโดยการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องสำคัญและไม่จำเป็นต้องแก้ไข 2. ท่านพยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ เพราะเชื่อว่าระยะเวลาจะช่วยบรรเทาความขัดแย้งให้เบาบางลงได้ 3. ท่านมักจะผัดผ่อนการแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่สืบหาสาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลยไม่สนใจถึงปัญหานั้น
		4. พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง	1. ท่านพยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งและพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหานั้น

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		5. การหลีกเลี่ยง การเผชิญปัญหา โดยตรง	<p>1. ท่านมักจะหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้า อย่างไรไปตรงมา</p> <p>2. ท่านมักจะแสวงหา ความช่วยเหลือจากผู้อื่น อาทิ ให้ทางสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงาน ที่ดูแลสถานศึกษาเข้ามา แก้ปัญหาแทน หรือ เอามือ ที่สามเข้ามาจัดการกับปัญหา ความขัดแย้งในหน่วยงาน ของท่าน เป็นต้น</p> <p>3. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงหรือหนี จากภาวะตึงเครียดจากปัญหา ความขัดแย้งในหน่วยงาน ของท่านเสมอ</p>

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
	3. วิธีบังคับ	1. ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม	<p>1. ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ</p> <p>2. ท่านพยายามบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับวิธีที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้เสมอ ๆ</p> <p>3. ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่านโดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ</p>
		2. ให้ผู้อื่นยอมรับและทำตามความคิดเห็นของผู้บริหาร	<p>1. ท่านยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับวิธีแก้ปัญหาที่ท่านเสนอให้ท่านนั้นโดยปราศจากทางเลือกอื่น ๆ</p> <p>2. ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ท่านคิดไว้อยู่เสมอ</p> <p>3. ท่านเชื่อมั่นในความคิดของท่านเท่านั้น</p> <p>4. ท่านมักจะพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตนเองอยู่เสมอ</p>

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		3. ยื่นกราน และเรียกร้องให้รับ วิธีการที่ผู้บริหาร เสนอให้เท่านั้น	1. ท่านมักจะบังคับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้ เท่านั้น 2. ท่านไม่สนใจ ต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จาก ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ ปฏิบัติตามคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ 3. ผู้ท่านมักจะยื่นกรานตาม ความต้องการของตนเองอยู่ เสมอ
	4. วิธีใกล้เคียง	1. ผู้บริหารทำให้เห็น ว่าเป้าหมายที่มีอยู่ ร่วมกันมีความสำคัญ เป็นอันดับแรก	1. ท่านให้ความสำคัญกับปัญหา ข้อขัดแย้งเสมือนเป็นเรื่องสำคัญ เร่งด่วน โดยหยิบยกข้อขัดแย้งที่ เกิดขึ้นมาพิจารณาในทันที 2. ท่านพยายามให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมาย ที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		2. ให้คู่กรณีรวมชอมกันในเรื่องของความแตกต่าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ท่านมักจะอะลุ่มอล่วยค่อยพุดค่อยจาในเรื่องความแตกต่างของความต้องการของทุกฝ่ายในหน่วยงาน 2. ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้งในหน่วยงาน 3. ท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็นที่เคารพของคู่ขัดแย้งมาไกล่เกลี่ยปัญหาของทุกฝ่าย
		3. ไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ท่านพยายามไม่คิดมากและไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 2. ท่านมักจะแสดงจุดยืนที่เป็นกลางโดยไม่เข้าข้างคู่ขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง 3. ท่านพยายามยึดหลักทางสายกลางโดยยึดหลักความถูกต้องในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานอยู่เสมอ

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		4. พยายามชี้ให้เห็นว่าความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความสำคัญของการ	<p>1. ท่านมักจะชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของผลที่ได้</p> <p>2. ท่านพยายามจูงใจให้กลุ่มของความขัดแย้งให้นึกถึงความต้องการของผู้อื่นหรือฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ ดังสุภาษิตที่ว่า “ใจเขา ใจเรา” ที่เน้นถึงความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจซึ่งกันและกัน</p>
	5. วิธีประนีประนอม	1. ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่มทั้งสองมาพิจารณา	<p>1. ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของกลุ่มความขัดแย้งอย่างรอบด้านแล้วนำมาพิจารณาอย่างรอบครอบ</p> <p>2. ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของกลุ่มความขัดแย้งแล้วแก้ปัญหาอย่างรอบครอบ</p>

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		2. พยายามให้คู่กรณี พบกันครึ่งทาง	<p>1. ท่านมักจะพยายามหาทาง ประนีประนอม ให้แก่ทุกฝ่าย ที่ขัดแย้งกันในหน่วยงาน</p> <p>2. แนวทางการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งของท่านมักจะจบ ลงที่พบกันคนละครึ่งทาง ระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน</p> <p>3. ท่านพยายามจงใจให้คู่ขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่านเห็นว่า "ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า "กำขี้ ดีกว่า กำตด"</p>
		3. ค้านหาทางสายกลาง ในการดำเนินการ คู่กรณีเสียสละ บางส่วนและ ได้เพียงบางส่วน เท่านั้น	<p>1. ท่านยินยอมที่จะเป็นทั้งผู้เสีย ผลประโยชน์และผู้ได้ผล ประโยชน์ในเวลาเดียวกัน</p> <p>2. ท่านยอมเสียสละบางส่วน เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงานไว้บางส่วน ดังสุภาษิตที่ว่า "ยอมเสียแขน-ขา เพื่อรักษาชีวิต"</p> <p>3. ท่านพร้อมที่จะเสียสละ ความต้องการบางส่วน ของตนเองเพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่าง ของคู่ขัดแย้ง</p>

ตารางที่ 51 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	วิธี	ประเด็น	ข้อคำถาม
		4. ไม่มีฝ่ายใดชนะ หรือแพ้ทั้งหมด	1. ท่านพยายามถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของคู่ ขัดแย้งในหน่วยงานไว้ 2. ท่านพยายามหาวิธีการที่ทำให้ คู่ขัดแย้งไม่รู้สึกว่าเสียเปรียบ หรือได้เปรียบฝ่ายตรงข้าม

ภาคผนวก ข

การกำหนดตัวแปรอิสระของกรอบแนวคิดในการวิจัยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 52 การกำหนดตัวแปรอิสระของกรอบแนวคิดในการวิจัยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรต้น	ชื่อผู้วิจัย ปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
เพศ	สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, บทคัดย่อ)	วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1	การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05
อายุ	สโรชิน โคนธรโสภา (2551, บทคัดย่อ)	การบริหาร ความขัดแย้ง ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3	การเปรียบเทียบการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อจำแนก ตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ตัวแปรต้น	ชื่อผู้วิจัย ปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
ขนาดโรงเรียน	รัตนาภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556, บทคัดย่อ)	การบริหาร ความขัดแย้ง ของผู้บริหาร สถานศึกษา ประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1	ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียน ขนาดกลาง และ โรงเรียน ขนาดใหญ่ใช้แนวทาง บริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ แตกต่างกัน ปานกลาง และด้าน การหลีกเลี่ยง ด้านการยอม ให้แตกต่างกันน้อย โรงเรียน ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ แตกต่างกัน ปานกลางและโรงเรียน ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ด้านการร่วมมือ แตกต่าง ปานกลาง และ ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันน้อย

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

คำชี้แจง ขอให้ท่านประมวลจากประสบการณ์ทางการบริหารของตนเอง แล้วพิจารณาข้อความต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างต่อไปนี้ตามความเป็นจริง

ข้อคำถาม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า	ระดับการเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง				
	ไม่จริงมากที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงมากที่สุด
1. ท่านได้หยิบยกข้อขัดแย้ง อาทิ ข้อขัดแย้งระหว่างท่านกับครูผู้สอน หรือ ระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็นต้น ขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยผ่านวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อจัดการให้คลี่คลาย					
2. ท่านได้เผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยอยู่เสมอ					
3. ท่านมักเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง อาทิ การเรียกคู่ขัดแย้งมาสอบถามข้อเท็จจริง เป็นต้น					
4. ท่านมักจะรับฟังปัญหาของทั้ง 2 ฝ่ายที่เป็นคู่ขัดแย้งอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม					
5. ท่านออกมาเปิดเผยข้อขัดแย้ง โดยแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
6. ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา แม้ว่ากรกระทำเช่นนี้อาจส่งผลเสียให้แก่ท่านในภายหลัง					

ข้อคำถาม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า	ระดับการเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง				
	ไม่จริงมากที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงมากที่สุด
7. ท่านพยายามทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่านเป็นไปอย่างเปิดเผยโดยทันที ผ่านการแจ้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับทราบ					
8. ท่านมักจะพิจารณาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อย่างตรงไปตรงมา					
9. ท่านไม่เคยละเลยหรือทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่า จะแก้ไขให้เรียบร้อย					
10. ท่านมักจะติดตามปัญหาจนกว่าจะแก้ไขสำเร็จ คล่อง					

ข้อคำถาม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	ระดับการเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง				
	ไม่จริงมากที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงมากที่สุด
1. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่ การทะเลาะวิวาท					
2. ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น					
3. ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน					

ข้อคำถาม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	ระดับการเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง				
	ไม่จริงมากที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงมากที่สุด
4. ท่านมักจะทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายโดยการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องสำคัญ และไม่จำเป็นต้องแก้ไข					
5. ท่านพยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ เพราะเชื่อว่าระยะเวลาจะช่วยบรรเทาความขัดแย้งให้เบาบางลงได้					
6. ท่านมักจะผัดผ่อนการแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่สืบหาสาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลยไม่สนใจถึงปัญหานั้น					
7. ท่านพยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง และพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหานั้น					
8. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา					
9. ท่านมักจะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น อาทิ ให้ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลสถานศึกษาเข้ามาแก้ปัญหาแทน หรือเอามือที่สามเข้ามาจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานของท่าน เป็นต้น					
10. ท่านมักจะหลีกเลี่ยงหรือหนีจากภาวะตึงเครียดจากปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเสมอ					

ข้อคำถาม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ	ระดับการเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง				
	ไม่จริงมากที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงมากที่สุด
1. ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ					
2. ท่านพยายามบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับวิธีที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้เสมอ ๆ					
3. ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ ความชอบธรรมตามกฎหมายอยู่เสมอ					
4. ท่านยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับวิธีแก้ปัญหาที่ท่านเสนอให้เท่านั้น โดยปราศจากทางเลือกอื่น ๆ					
5. ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ท่านคิดไว้อยู่เสมอ					
6. ท่านเชื่อมั่นในความคิดของท่านเท่านั้น					
7. ท่านมักจะพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตนเองอยู่เสมอ					
8. ท่านมักจะบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้เท่านั้น					
9. ท่านไม่สนใจต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ					
10. ผู้ท่านมักจะยืนยันกรานตามความต้องการของตนเองอยู่เสมอ					

ข้อคำถาม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย	ระดับการเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง				
	ไม่จริงมากที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงมากที่สุด
1. ท่านให้ความสำคัญกับปัญหาข้อขัดแย้งเสมือนเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน โดยหยิบยกข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาพิจารณาในทันที					
2. ท่านพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก					
3. ท่านมักจะอะลุ่มอล่วยค่อยๆ พุดค่อยๆ ในเรื่องความแตกต่างของความต้องการของทุกฝ่ายในหน่วยงาน					
4. ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่ายในหน่วยงาน เพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้งในหน่วยงาน					
5. ท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็นที่เคารพของกลุ่มขัดแย้งมาไกล่เกลี่ยปัญหาของทุกฝ่าย					
6. ท่านพยายามไม่คิดมาก และไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
7. ท่านมักจะแสดงจุดยืนที่เป็นกลางโดยไม่เข้าข้างกลุ่มขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
8. ท่านพยายามยึดหลักทางสายกลางโดยยึดหลักความถูกต้องในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานอยู่เสมอ					
9. ท่านมักจะชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของผลที่ได้					
10. ท่านพยายามจงใจให้คู่กรณีของความขัดแย้งหันนึกถึงความต้องการของผู้อื่นหรือฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ ดังสุภาษิตที่ว่า “ใจเขาใจเรา” ที่เน้นถึงความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจซึ่งกันและกัน					

ข้อคำถาม วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม	ระดับการเลือกใช้ วิธีบริหารความขัดแย้ง				
	ไม่จริงมากที่สุด	ไม่จริง	ไม่แน่ใจ	จริง	จริงมากที่สุด
1. ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของกลุ่มที่มีความขัดแย้งอย่างรอบด้านแล้วนำมาพิจารณาอย่างรอบครอบ					
2. ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของกลุ่มที่มีความขัดแย้งแล้วแก้ปัญหาอย่างรอบครอบ					
3. ท่านมักจะพยายามหาทางประนีประนอมให้แก่ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันในหน่วยงาน					
4. แนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของท่านมักจะจบลงที่พบกันคนละครึ่งทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน					
5. ท่านพยายามจงใจให้คู่ขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่า ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า “กำขี้ ดีกว่า กำตด”					
6. ท่านยินยอมที่จะเป็นทั้งผู้เสียผลประโยชน์และผู้ได้ผลประโยชน์ในเวลาเดียวกัน					
7. ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานไว้บางส่วน ดังสุภาษิตที่ว่า “ยอมเสียแขน-ขา เพื่อรักษาชีวิต”					
8. ท่านพร้อมที่จะเสียสละความต้องการบางอย่างของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างของกลุ่มขัดแย้ง					
9. ท่านพยายามถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มขัดแย้งในหน่วยงานไว้					
10. ท่านพยายามหาวิธีการที่ทำให้คู่ขัดแย้งไม่รู้สึกละอายเปรียบหรือได้เปรียบฝ่ายตรงข้าม					

ภาคผนวก ง
ตารางทดสอบความเชื่อมั่น

ตารางทดสอบความเชื่อมั่น

Reliability

Case processing summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

Cronbach's alpha	N of items
.872	50

Item statistics

	Mean	Std. deviation	N
ท่านได้หิบบกข้อขัดแย้ง อาทิ ข้อขัดแย้งระหว่างท่านกับครูผู้สอน หรือ ระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็นต้น ขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยผ่านวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อจัดการให้คลี่คลาย	3.60	.770	30
ท่านได้เผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยอยู่เสมอ	3.83	.648	30
ท่านมักเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง อาทิ การเรียกผู้ขัดแย้งมาสอบถามข้อเท็จจริง เป็นต้น	3.70	.596	30
ท่านมักจะรับฟังปัญหาของทั้ง 2 ฝ่ายที่เป็นผู้ขัดแย้งอย่างเปิดเผยและอย่างเป็นธรรม	4.20	.484	30
ท่านออกมาเปิดเผยข้อขัดแย้งโดยแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน	3.77	.728	30
ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาแม้ว่าการกระทำเช่นนี้อาจส่งผลเสียให้แก่ท่านในภายหลัง	3.90	.481	30
ท่านพยายามทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านเป็นไปอย่างเปิดเผยโดยทันทีผ่านการแจ้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับทราบ	4.10	.403	30
ท่านมักจะพิจารณาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	4.27	.583	30
ท่านไม่เคยละเลยหรือทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะแก้ไขให้เรียบร้อย	3.97	.556	30
ท่านมักจะติดตามปัญหาจนกว่าจะแก้ไขสำเร็จลุล่วง	4.20	.551	30
ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	3.60	1.070	30
ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น	2.70	.877	30

	Mean	Std. deviation	N
ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานของท่าน	2.03	.615	30
ท่านมักจะทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายโดยการมองว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องสำคัญ และไม่จำเป็นต้องแก้ไข	4.50	1.009	30
ท่านพยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ เพราะเชื่อว่า ระยะเวลาจะช่วยบรรเทาความขัดแย้งให้เบาบางลงได้	3.07	.583	30
ท่านมักจะผัดผ่อนการแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่สืบหา สาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลยไม่สนใจ ถึงปัญหานั้น	2.77	.430	30
ท่านพยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง และพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหานั้น	2.77	.430	30
ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงไปตรงมา	2.87	.434	30
ท่านมักจะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น อาทิ ให้ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงาน ที่ดูแลสถานศึกษาเข้ามาแก้ปัญหาแทน หรือเอามือที่สาม เข้ามาจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานของท่าน เป็นต้น	2.77	.504	30
ท่านมักจะหลีกเลี่ยงหรือหนีจากภาวะตึงเครียดจากปัญหา ความขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเสมอ	2.80	.407	30
ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ	3.03	.765	30
ท่านพยายามบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับวิธีที่ท่าน ได้คิดหรือกำหนดไว้เสมอ ๆ	3.60	.855	30
ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามกฎหมายอยู่เสมอ	3.73	.740	30

	Mean	Std. deviation	N
ท่านยืนยันให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับวิธีแก้ปัญหาที่ท่านเสนอให้เท่านั้น โดยปราศจากทางเลือกอื่น ๆ	3.53	.819	30
ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ท่านคิดไว้อยู่เสมอ	3.47	.937	30
ท่านเชื่อมั่นในความคิดของท่านเท่านั้น	3.50	.900	30
ท่านมักจะพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตนเองอยู่เสมอ	3.67	.802	30
ท่านมักจะบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้เท่านั้น	2.00	.695	30
ท่านไม่สนใจต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จากผู้ได้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ	1.70	.837	30
ท่านมักจะขึ้นกรานตามความต้องการของตนเองอยู่เสมอ	1.83	.874	30
ท่านให้ความสำคัญกับปัญหาข้อขัดแย้งเสมือนเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน โดยหยิบยกข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาพิจารณาในทันที	3.90	.548	30
ท่านพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	4.30	.466	30
ท่านมักจะอะลุ่มอล่วยคอยพุดค้อยจาในเรื่องความแตกต่างของความต้องการของทุกฝ่ายในหน่วยงาน	4.00	.525	30
ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อคลี่คลายปมความขัดแย้งในหน่วยงาน	4.33	.479	30
ท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็นที่เคารพของคู่ขัดแย้งมาไกล่เกลี่ยปัญหาของทุกฝ่าย	3.03	.928	30
ท่านพยายามไม่คิดมาก และไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	3.63	.809	30

	Mean	Std. deviation	N
ท่านมักจะแสดงจุดยืนที่เป็นกลางโดยไม่เข้าข้างคู่ขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4.23	.504	30
ท่านพยายามยึดหลักทางสายกลางโดยยึดหลักความถูกต้องในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานอยู่เสมอ	4.33	.479	30
ท่านมักจะชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของผลที่ได้	3.90	.712	30
ท่านพยายามจูงใจให้คู่กรณีของความขัดแย้งให้นึกถึงความต้องการของผู้อื่นหรือฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ ดังสุภาษิตที่ว่า “ใจเขาใจเรา” ที่เน้นถึงความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.20	.484	30
ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของคู่กรณีความขัดแย้งอย่างรอบด้านแล้วนำมาพิจารณาอย่างรอบครอบ	3.87	.937	30
ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของคู่กรณีความขัดแย้งแล้วแก้ปัญหาอย่างรอบครอบ	3.80	.887	30
ท่านมักจะพยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันในหน่วยงาน	3.90	.995	30
แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของท่านมักจะจบลงที่พบกันคนละครึ่งทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน	3.37	.928	30
ท่านพยายามจูงใจให้คู่ขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเห็นว่าได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า “กำจี้ดีกว่า กำตด”	3.13	.900	30
ท่านยินยอมที่จะเป็นทั้งผู้เสียผลประโยชน์และผู้ได้ผลประโยชน์ในเวลาเดียวกัน	3.47	1.042	30
ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานไว้บางส่วน ดังสุภาษิตที่ว่า “ยอมเสียแขน-ขา เพื่อรักษาชีวิต”	3.43	1.073	30

	Mean	Std. deviation	N
ท่านพร้อมที่จะเสถียรความต้องการบางส่วนของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างของกลุ่มจัดเลี้ยง	3.37	1.033	30
ท่านพยายามถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของกลุ่มจัดเลี้ยงในหน่วยงานไว้	3.87	1.042	30
ท่านพยายามหาวิธีการที่ทำให้กลุ่มจัดเลี้ยงไม่รู้สึกลัวเสียบเปรียบหรือได้เปรียบฝ่ายตรงข้าม	3.90	.712	30

Item-total statistics

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
ท่านได้หยิบยกข้อจัดเลี้ยง อาทิ ข้อจัดเลี้ยงระหว่างท่านกับครูผู้สอน หรือระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็นต้น ขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยผ่านวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อจัดการให้คลี่คลาย	171.83	193.523	-.077	.877
ท่านได้เผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยอยู่เสมอ	171.60	198.524	-.355	.880
ท่านมักเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง อาทิ การเรียกกลุ่มจัดเลี้ยงมาสอบถามข้อเท็จจริง เป็นต้น	171.73	191.857	.015	.874
ท่านมักจะรับฟังปัญหาของทั้ง 2 ฝ่ายที่เป็นกลุ่มจัดเลี้ยงอย่างเปิดเผยและอย่างเป็นธรรม	171.23	186.530	.431	.869

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
ท่านออกมาเปิดเผยข้อขัดแย้งโดยแจ้ง ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน	171.67	185.747	.312	.870
ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่าง ตรงไปตรงมาแม้ว่าการกระทำเช่นนี้ อาจส่งผลเสียให้แก่ท่านในภายหลัง	171.53	192.395	-.012	.874
ท่านพยายามทำให้ปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านเป็นไป อย่างเปิดเผยโดยทันทีผ่านการแจ้ง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับทราบ	171.33	189.126	.287	.871
ท่านมักจะพิจารณาปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	171.17	194.006	-.116	.876
ท่านไม่เคยละเลยหรือทอดทิ้งข้อ ขัดแย้งจนกว่าจะแก้ไขให้เรียบร้อย	171.47	189.844	.151	.872
ท่านมักจะติดตามปัญหาจนกว่า จะแก้ไขสำเร็จจุล่ง	171.23	186.806	.355	.870
ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการโต้เถียง ที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	171.83	179.592	.409	.869
ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดย วางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น	172.73	195.926	-.172	.879
ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ของท่าน	173.40	193.766	-.098	.876

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
ท่านมักจะทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย โดยการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่ เรื่องสำคัญ และไม่จำเป็นต้องแก้ไข	170.93	171.306	.763	.861
ท่านพยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ เพราะเชื่อว่าระยะเวลาจะช่วยบรรเทา ความขัดแย้งให้เบาบางลงได้	172.37	189.275	.177	.872
ท่านมักจะตัดพ้อการแก้ปัญหา โดยวิธีการไม่สืบหาสาเหตุของ ความขัดแย้งในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลย ไม่สนใจถึงปัญหานั้น	172.67	183.402	.762	.867
ท่านพยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหา ความขัดแย้งและพยายามไม่รับรู้ ถึงปัญหานั้น	172.67	183.402	.762	.867
ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า อย่างตรงไปตรงมา	172.57	186.323	.502	.869
ท่านมักจะแสวงหาความช่วยเหลือจาก ผู้อื่น อาทิ ให้ทางสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแล สถานศึกษาเข้ามาแก้ปัญหาแทน หรือเอามือที่สามเข้ามาจัดการกับ ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน ของท่าน เป็นต้น	172.67	185.609	.480	.869
ท่านมักจะหลีกเลี่ยงหรือหนีจากภาวะ ตึงเครียดจากปัญหาความขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่านเสมอ	172.63	183.895	.761	.867

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ	172.40	197.421	-.258	.880
ท่านพยายามบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับวิธีที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้ เสมอ ๆ	171.83	175.109	.735	.862
ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่งของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการชอบ ธรรมตามกฎหมายอยู่เสมอ	171.70	184.148	.387	.869
ท่านยืนยันให้ผู้ได้บังคับบัญชาวิธี แก้ปัญหาที่ท่านเสนอให้เท่านั้น โดยปราศจากทางเลือกอื่น ๆ	171.90	175.266	.762	.862
ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินการตามที่ท่านคิดไว้อยู่เสมอ	171.97	174.516	.689	.863
ท่านเชื่อมั่นในความคิดของท่านเท่านั้น	171.93	175.237	.689	.863
ท่านมักจะพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่น คล้อยตามความคิดของตนเองอยู่เสมอ	171.77	179.495	.573	.866
ท่านมักจะบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามที่ท่านได้คิดหรือกำหนด ไว้เท่านั้น	173.43	195.840	-.199	.878
ท่านไม่สนใจต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จากผู้ได้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตาม คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ	173.73	197.375	-.239	.880

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
ท่านมักจะยื่นกรานตามความต้องการ ของตนเองอยู่เสมอ	173.60	195.145	-.141	.879
ท่านให้ความสำคัญกับปัญหาข้อ ขัดแย้งเสมือนเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน โดยหยิบยกข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมา พิจารณาในทันที	171.53	186.809	.357	.870
ท่านพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า เป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก	171.13	187.085	.405	.870
ท่านมักจะอะลุ่มอล่วยค้อยพุดค้อยจา ในเรื่องความแตกต่างของความ ต้องการของทุกฝ่ายในหน่วยงาน	171.43	192.323	-.009	.874
ท่านพยายามพิจารณาเหตุผล ของทุกฝ่ายในหน่วยงาน เพื่อคลี่คลาย ปมความขัดแย้งในหน่วยงาน	171.10	185.403	.523	.868
ท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็น ที่เคารพของกลุ่มขัดแย้งมาไกล่เกลี่ย ปัญหาของทุกฝ่าย	172.40	182.386	.368	.869
ท่านพยายามไม่คิดมาก และไม่ยึดมั่น กับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	171.80	178.924	.595	.865
ท่านมักจะแสดงจุดยืนที่เป็นกลาง โดยไม่เข้าข้างคู่ขัดแย้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	171.20	194.786	-.183	.876

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
ท่านพยายามยึดหลักทางสายกลาง โดยยึดหลักความถูกต้องในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน อยู่เสมอ	171.10	191.403	.062	.873
ท่านมักจะชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ความสำคัญของเป้าหมายมากกว่า ความแตกต่างของผลที่ได้	171.53	185.706	.322	.870
ท่านพยายามจูงใจให้คู่กรณี ของความขัดแย้งให้นึกถึง ความต้องการของผู้อื่นหรือฝ่ายตรง ข้ามอยู่เสมอ ดังสุภาษิตที่ว่า “ใจเขาใจ เรา” ที่เน้นถึงความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจซึ่งกันและกัน	171.23	194.185	-.145	.875
ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็น ของคู่กรณีความขัดแย้งอย่างรอบด้าน แล้วนำมาพิจารณาอย่างรอบครอบ	171.57	177.426	.567	.865
ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของคู่กรณี ความขัดแย้งแล้วแก้ปัญหาอย่าง รอบครอบ	171.63	177.206	.613	.865
ท่านมักจะพยายามหาทาง ประนีประนอม ให้แก่ทุกฝ่ายที่ขัดแย้ง กันในหน่วยงาน	171.53	173.568	.683	.863
แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ของท่านมักจะจบลงที่พบกันคนละ ครึ่งทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน	172.07	177.168	.584	.865

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
ท่านพยายามจูงใจให้คู่แข่ง ในหน่วยงานของท่านเห็นว่า ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า “ถ้าขี้ ดีกว่า ถ้าตด”	172.30	180.838	.447	.868
ท่านยินยอมที่จะเป็นทั้งผู้เสีย ผลประโยชน์และผู้ได้ผลประโยชน์ ในเวลาเดียวกัน	171.97	182.102	.330	.871
ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน ไว้บางส่วน ดังสุภาษิตที่ว่า “ยอมเสีย แขน-ขา เพื่อรักษาชีวิต”	172.00	174.966	.576	.865
ท่านพร้อมที่จะเสียสละความต้องการ บางส่วนของตนเองเพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่างของคู่แข่ง	172.07	175.995	.562	.865
ท่านพยายามถนอมน้ำใจและรักษา สัมพันธภาพของคู่แข่ง ในหน่วยงานไว้	171.57	177.289	.508	.866
ท่านพยายามหาวิธีการที่ทำให้คู่แข่ง ไม่รู้สึกละอายเปรียบหรือได้เปรียบฝ่าย ตรงข้าม	171.53	180.051	.623	.866

Scale statistics

Mean	Variance	Std. deviation	N of items
175.43	192.461	13.873	50

ภาคผนวก จ

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถาม

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถาม
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสภะแก้ว เขต 2

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อรายการ	ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ แต่ละท่าน			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
1.	เพศ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.	อายุ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.	คุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.	ขนาดโรงเรียน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสภะแก้ว เขต 2

ข้อที่	ข้อรายการ	ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
วิธีเผชิญหน้า						
6.	ท่านได้หยิบยกข้อขัดแย้ง อาทิ ข้อขัดแย้งระหว่างท่านกับครูผู้สอน หรือ ระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเอง เป็น ต้น ชื่นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยผ่าน วิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ข้อเท็จจริงเพื่อจัดการให้คลี่คลาย	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อรายการ	ค่าความคิดเห็น			ค่า IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน				
		1	2	3		
7.	ท่านได้เผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8.	ท่านมักเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง อาทิ การเรียกคู่ขัดแย้งมาสอบถามข้อเท็จจริง เป็นต้น	0	1	1	0.67	ใช้ได้
9.	ท่านมักจะรับฟังปัญหาของทั้ง 2 ฝ่ายที่เป็นคู่ขัดแย้งอย่างเปิดเผยและอย่างเป็นธรรมชาติ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10.	ท่านออกมาเปิดเผยข้อขัดแย้งโดยแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11.	ท่านกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาแม้ว่า การกระทำเช่นนี้ อาจส่งผลเสียให้แก่ท่านในภายหลัง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12.	ท่านพยายามทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านเป็นไปอย่างเปิดเผยโดยทันทีผ่านการแจ้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้รับทราบ	1	0	1	0.67	ใช้ได้
13.	ท่านมักจะพิจารณาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	1	1	0	0.67	ใช้ได้
14.	ท่านไม่เคยทะเลาะหรือทอดทิ้งข้อขัดแย้งจนกว่าจะแก้ไขให้เรียบร้อย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15.	ท่านมักจะติดตามปัญหาจนกว่าจะแก้ไขสำเร็จลุล่วง	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อรายการ	ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
วิธีหลีกเลี่ยง						
16.	ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17.	ท่านชอบที่จะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยวางตัวในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18.	ท่านพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19.	ท่านมักจะทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย โดยการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องสำคัญ และไม่จำเป็นต้องแก้ไข	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20.	ท่านพยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ เพราะเชื่อว่าระยะเวลาจะช่วยบรรเทาความขัดแย้งให้เบาบางลงได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21.	ท่านมักจะคัดค้านการแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่สืบหาสาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องนั้น ๆ หรือละเลยไม่สนใจถึงปัญหานั้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22.	ท่านพยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งและพยายามไม่รับรู้ถึงปัญหานั้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23.	ท่านมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อรายการ	ค่าความคิดเห็น			ค่า IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน	1	2		
24.	ท่านมักจะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น อาทิ ให้ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลสถานศึกษาเข้ามาแก้ปัญหาแทน หรือเอามือที่สามเข้ามาจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานของท่าน เป็นต้น	1	0	1	0.67	ใช้ได้
25.	ท่านมักจะหลีกเลี่ยงหรือหนีจากภาวะตึงเครียดจากปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
วิธีบังคับ						
26.	ท่านมักจะใช้คำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของท่านอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27.	ท่านพยายามบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับวิธีที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้เสมอ ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
28.	ท่านพยายามยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของท่าน โดยอ้างอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการยอมรับตามกฎหมายอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29.	ท่านยืนยันให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับวิธีแก้ปัญหาที่ท่านเสนอให้เท่านั้น โดยปราศจากทางเลือกอื่น ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30.	ท่านมักจะเรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ท่านคิดไว้อยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
31.	ท่านเชื่อมั่นในความคิดของท่านเท่านั้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อรายการ	ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
32.	ท่านมักจะพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่น คล้อยตามความคิดของตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
33.	ท่านมักจะบังคับให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามที่ท่านได้คิดหรือกำหนดไว้ เท่านั้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
34.	ท่านไม่สนใจต่อข้อเสนอแนะใด ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะท่านเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
35.	ท่านมักจะยื่นกรานตามความต้องการ ของตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
วิธีใกล้เคียง						
36.	ท่านให้ความสำคัญกับปัญหาข้อขัดแย้ง เสมือนเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน โดยหยิบยกข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมา พิจารณาในทันที	1	1	1	1.00	ใช้ได้
37.	ท่านพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน มีความสำคัญเป็นอันดับแรก	1	1	1	1.00	ใช้ได้
38.	ท่านมักจะอะลุ่มอล่วยค่อยพูดค่อยจา ในเรื่องความแตกต่างของความต้องการ ของทุกฝ่ายในหน่วยงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
39.	ท่านพยายามพิจารณาเหตุผลของทุกฝ่าย ในหน่วยงาน เพื่อคลี่คลายปม ความขัดแย้งในหน่วยงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อรายการ	ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
40.	ท่านพยายามที่จะหาบุคคลที่เป็นที่เคารพของกลุ่มจัดแข่งมา ใกล้เคียงปัญหาของทุกฝ่าย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
41.	ท่านพยายามไม่คิดมาก และไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
42.	ท่านมักจะแสดงจุดยืนที่เป็นกลางโดยไม่เข้าข้างกลุ่มจัดแข่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
43.	ท่านพยายามยึดหลักทางสายกลางโดยยึดหลักความถูกต้องในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในหน่วยงานอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
44.	ท่านมักจะชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของผลที่ได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
45.	ท่านพยายามจงใจให้คู่กรณีของความขัดแย้งให้นึกถึงความต้องการของผู้อื่นหรือฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ ดังสุภาษิตที่ว่า “ใจเขาใจเรา” ที่เน้นถึงความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
วิธีประเมินประนอม						
46.	ท่านพยายามรับฟังข้อคิดเห็นของคู่กรณีความขัดแย้งอย่างรอบด้านแล้วนำมาพิจารณาอย่างรอบครอบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
47.	ท่านพยายามรับฟังเหตุผลของคู่กรณีความขัดแย้งแล้วแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ชื่อรายการ	ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
48.	ท่านมักจะพยายามหาทาง ประนีประนอม ให้แก่ทุกฝ่ายที่ขัดแย้ง กันในหน่วยงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
49.	แนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ของท่านมักจะจบลงที่พบกันคนละครึ่ง ทางระหว่างคู่ขัดแย้งในหน่วยงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
50.	ท่านพยายามจูงใจให้คู่ขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่านเห็นว่า ได้บางอย่างดีกว่าไม่ได้อะไรเลย ดังสุภาษิตที่ว่า “กำจี้ ดีกว่า กำตด”	1	1	1	1.00	ใช้ได้
51.	ท่านยินยอมที่จะเป็นทั้งผู้เสีย ผลประโยชน์และผู้ได้ผลประโยชน์ ในเวลาเดียวกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
52.	ท่านยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานไว้ บางส่วน ดังสุภาษิตที่ว่า “ยอมเสีย แขน-ขา เพื่อรักษาชีวิต”	1	1	1	1.00	ใช้ได้
53.	ท่านพร้อมที่จะเสียสละความต้องการ บางส่วนของตนเองเพื่อตอบสนอง ความต้องการบางอย่างของคู่ขัดแย้ง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
54.	ท่านพยายามถนอมน้ำใจและรักษา สัมพันธภาพของคู่ขัดแย้ง ในหน่วยงานไว้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
55.	ท่านพยายามหาวิธีการที่ทำให้คู่ขัดแย้ง ไม่รู้สึกรู้ว่าเสียเปรียบหรือได้เปรียบ ฝ่ายตรงข้าม	1	1	1	1.00	ใช้ได้

