

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND SCHOOL EFFECTIVE UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 4

มยุรี สนิทกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2557
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4



มยุรี สนิทกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2557
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 4

The Relationship between Conflict Management of School
Administrators and School Effective under the Secondary Educational
Service Area Office 4

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวมยุรี สนิทกุล

สาขาวิชา

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ปร.ค.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม


อาจารย์ปริญญา มีสุข, ค.ค.

ปีการศึกษา

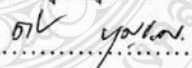
2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

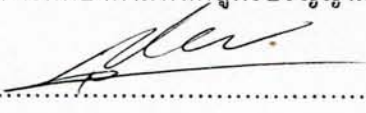

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์, ค.ค.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รักรองรัตน์, ปร.ค.)


..... กรรมการ
(อาจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ปร.ค.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต


..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)

วันที่ 20 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา/สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4
ชื่อ – นามสกุล	นางสาวมยุรี สนิทกุล
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ต้องลักษณ์ บุญธรรม, ประ.ค.
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ปริญญา มีสุข, ค.ค.
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ได้จำนวน 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา ในภาพรวมมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$) 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ในภาพรวม มีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$) และ 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา

Thesis Title	The Relationship between Conflict Management of School Administrators and School Effective under the Secondary Educational Service Area Office 4
Name - Surname	Miss Mayuree Sanitkul
Program	Educational Administration of Technology
Thesis Advisor	Mrs. Tongluck Boontham, Ph.D.
Thesis Co-Advisor	Mr. Parinya Meesuk, Ph.D.
Academic Year	2014

ABSTRACT

The purpose of this research were to study: 1) level of conflict management of school administrators, 2) level of school effective, and 3) relationship between conflict management of school administrators and school effective under the Secondary Educational Service Area Office 4.

The research samples consisted of 338 teachers who taught in second semester education year 2014 selected by stratified random sampling. Data were collected using questionnaire. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research findings were as follows: 1) the overall level conflict management of school administrators was in the high level ($\bar{X} = 4.34$), 2) the overall level of school effective was in the high level ($\bar{X} = 4.14$), and 3) there was a positive relationship between the conflict management of school administrators and school effective under the Secondary Educational Service Area Office 4 in the medium level at the .01 level of significance.

Keywords: conflict management, school effective, school administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างสูงจาก ดร.ต้องลักษณะ บุญธรรม และ ดร.ปริญญา มีสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบงาน และให้คำปรึกษาตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รักรองรัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ กรรมการสอบ ที่ได้ให้ความกรุณาในการแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่อง นับว่าเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามจนได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นผลมาจากพลังที่ได้รับจากครอบครัว เพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา บ่มเพาะจนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้ และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ และให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ เป็นอย่างดี

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

มยุรี สนิทกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
1.3 คำถามในการวิจัย.....	15
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	15
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	15
1.6 นิยามศัพท์.....	17
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	19
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา.....	20
2.2 แนวคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	53
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	67
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	71
3.3 การสร้างเครื่องมือ.....	72
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	73

สารบัญ

	หน้า
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา.....	78
4.2 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์.....	92
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	95
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	96
5.2 อภิปรายผล.....	100
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม.....	104
ภาคผนวก.....	110
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	112
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	114
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	120
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
ประวัติผู้เขียน.....	136

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แนวความคิดสมัยเดิมและสมัยใหม่ในเรื่องความขัดแย้ง	24
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้ง.....	52
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนนักเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.....	69
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	69
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	79
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม.....	81
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการเอาชนะ (Competition).....	82
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการร่วมมือ (Collaboration).....	83
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการประนีประนอม (Compromising).....	84
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding).....	85
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการยอมให้ (Accommodation).....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม..... 87
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่างในด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง..... 88
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่างในด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน..... 89
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่างในด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา..... 90
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่างในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา..... 91
ตารางที่ 4.13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ภาพรวม..... 92
ตารางที่ 4.14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาพรวมระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4..... 94

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	19
ภาพที่ 2.1 หน้าต่าง โจฮารี.....	29
ภาพที่ 2.2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์.....	37
ภาพที่ 2.3 วิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคล.....	46
ภาพที่ 2.4 กระบวนการร่วมมือแก้ปัญหาของทีมงาน.....	49



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันมีความขัดแย้งมาก เพราะความหลากหลาย ความซ้ำซ้อน และความรวดเร็วมีมากเกินไปจนมนุษย์และสังคมจะเข้ามาและบริหารได้ มีตั้งแต่ความเชื่อที่ต่างกัน คุณค่าที่ต่างกัน การแข่งขัน ความไม่เป็นธรรมทางสังคม การทำงานขององค์กรจากหลายภาคส่วนที่ขาดศักยภาพที่จะเอื้ออำนวยให้ชีวิตและสังคมดำเนินไปด้วยดี ทิศทางการพัฒนาที่เน้นเรื่องการแข่งขันเสรี และการเอาเงินเป็นตัวตั้ง อันทำให้สภาพศีลธรรมและความเครียดในสังคมเพิ่มขึ้น และระบบการศึกษาที่ไม่ทำให้มนุษย์สามารถเผชิญกับปัญหาและความกดดันใหม่ๆ ได้ มนุษย์จึงเต็มไปด้วยความขัดแย้ง และนำไปสู่ความรุนแรงได้ง่ายๆ จึงต้องช่วยกันทำความเข้าใจสภาพความขัดแย้ง หาวิธีจัดการความขัดแย้งไม่ให้นำไปสู่ความรุนแรง แต่กลับกลายเป็นสู่สันติสภาวะและความสร้างสรรค์ ถ้าเข้าใจความขัดแย้งก็เท่ากับเข้าใจชีวิตและสังคมทั้งหมด เรื่องความขัดแย้งจึงควรเป็นตัวตั้งสำหรับการเรียนรู้ของคนทุกคน ของทุกองค์กรและทุกพื้นที่ เนื่องมาจากทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล เราควรต้องยอมรับว่าเป็นความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ (Trusty, 1987, p. 103 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 8) และการบริหารงานบุคคลในองค์กร นับว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของตนเองได้ การบริหารงานในองค์กรใดก็ตามมักจะพบปัญหาหนึ่งๆที่ผู้บริหารต่างประสบหลีกเลี่ยงไม่ได้ และยอมรับว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรก็คือ ปัญหาความขัดแย้ง (สมเดช สีแสง, 2549)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาแต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラブルที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ (พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2550, น. 438) ในการที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องมีวิธีการหรือมีแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ บางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ความขัดแย้งอาจคุกคามต่อความรู้สึกของบุคคลแต่ละบุคคลได้ แต่ในขณะเดียวกันอาจเป็นปัจจัยในทางบวกที่ช่วยพัฒนาลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้นได้เช่นกัน ความขัดแย้งจะมีผลดีหรือ

ผลเสียย่อมขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นๆ จะช่วยเสริมสร้างผลผลิตหรือทำลายมากน้อยเพียงใด สำหรับในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การความเป็นอาชีพกับความเป็นระบบราชการอยู่ด้วยกัน จึงมีความขัดแย้งพื้นฐานนอกเหนือจากบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก (ชร สุทรราชูทศ, 2551, น. 225) นอกจากนี้งานวิจัยของ โทมัส (Thomas, 1976) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาทำงาน เพื่อจัดการความขัดแย้งในระยะต่อมงานวิจัยของ สถาบันอเล็กซานเดอร์ (Alexander Hamilton Institute, 1983) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้เวลาบริหารงานเพื่อจัดการความขัดแย้งถึงร้อยละ 25 สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้เวลาในการจัดการความขัดแย้งถึงร้อยละ 30

เกรปส์ (Graves, 1978) ได้วิจัยพบว่า ทักษะการบริหารในการรับมือกับความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางการบริหารที่สำคัญ สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ถ้ารู้จักวิธีการบริหารหรือวิธีแก้ไขที่ดี ความขัดแย้งก็กลายเป็นคุณประโยชน์อีกด้วย (ภิญโญ สาร, 2541, น. 217) การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ความรู้ความสามารถอายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัวและปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้ หรือถ้าแก้ได้ก็อาจใช้เวลาแตกต่างกัน (พิมพ์อร สดเอี่ยม, 2550, น. 485) การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน ความสำคัญของการบริหารความขัดแย้งก็คือ การรักษาสภาพสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ส่วนการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ย่อมเป็นองค์การหนึ่งที่เกิดความขัดแย้งซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ วิธีการทำงาน ลักษณะนิสัย ค่านิยม ความเชื่อและปรัชญาในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างครูในสถานศึกษา การทำงานที่ต้องแข่งขันกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ความขาดแคลนทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องจัดการความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการดำเนินการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านมายังมีการบริหารความขัดแย้งที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นไปจนถูกดำเนินการทางวินัย ซึ่งลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น ครูในสถานศึกษาทะเลาะวิวาทกัน ผู้บริหารสถานศึกษาทะเลาะวิวาทกับคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษา ครูทะเลาะวิวาทกับผู้ปกครองนักเรียน ครูไม่ตั้งใจทำการสอน ผู้บริหาร

ไม่ยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และครูผู้สอนทะเลาะวิวาทกับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น จะเห็นว่าเพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องความร่วมมือการประสานงานและบรรยากาศของสถานศึกษาซบเซาลง (เสนห์ โสมนัส, 2548, น. 103) นั้นแสดงให้เห็นว่า หากมีการบริหารความขัดแย้งได้ภายในและภายนอกองค์กร ย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลกับทุกองค์กร

ดังนั้น การมีประสิทธิผลของสถานศึกษาคือ ความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นผลสืบเนื่องจากการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษา จนเกิดผลสำเร็จนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, น. 16) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้นำอาจไม่ใช่บุคคลคนเดียวก็ได้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งแบบเป็นทางการเกี่ยวกับการบริหารงานที่เป็นงานประจำเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษสูงมุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมมองอนาคตที่ยาวไกลและพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร เน้นความมีประสิทธิผลขององค์กร (เปรมสุริย์ เชื้อมทอง, 2539, น. 9) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาว่าหมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ทั้งที่เกิดจากความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ผลที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพุทธิศึกษา จริยศึกษาและการปฏิบัติส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะนิสัยมีทักษะมีบุคลิกภาพและเจตคติที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข สอดคล้องกับ (อารีย์ ชินสุวรรณ, 2543, น. 2) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหมายถึง สถานศึกษาที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้ถึงจุดสูงสุด สามารถออกไปสู่ระบบสังคมภายนอกได้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ต้องอาศัยทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอนเทคโนโลยี และต้องอาศัยการบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 มีบทบาทและภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุนและเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งมีหน้าที่ในการพัฒนาระดับคุณภาพ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ซึ่งการศึกษาถือ

เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาชาติ จำเป็นต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีปัญญา มีคุณภาพมีชีวิตที่ดีและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับเวทีโลก เป้าหมายยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561) เพื่อสร้างคนไทยและการปฏิรูปการศึกษาไทย มีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉพาะการใช้องค์ประกอบด้านต่างๆ ในการบริหารงานที่ส่งผลถึงความสำเร็จของความสำเร็จของความสำเร็จและคุณภาพของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยที่ โทมัส เซอร์จิโอวานี (Thomas Sergiovanni, 1991, p. 76) ได้ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพทำให้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และคุณเจสำคัญที่ไขไปสู่การเป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพนั้นคือ คุณภาพของการบริหารโรงเรียน ส่วน บาสเก็ต และมิกลอส (Baskett and Miklos, 1992) ได้ให้ความเห็นว่า บทบาทของการบริหารโรงเรียนมีผลต่อการสร้างคุณภาพของโรงเรียน นอกจากนี้ ออสติน และเรนโนลด์ (Austin and Reynolds, 1990) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารของโรงเรียนครูใหญ่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การบริหารความขัดแย้งมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษามาก เพราะปัญหาความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอในการบริหารงานระดับต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับสถานการณ์อยู่เป็นประจำแต่ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครูหรือความขัดแย้งระหว่างครูกับครูอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะใช้การบริหารความขัดแย้งโดยใช้วิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้วิจัยเห็นว่าขณะนี้สถานศึกษาหลายแห่งเผชิญปัญหาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นก็ประสบปัญหาเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 นำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อให้สอดคล้องซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษาต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

1.3 คำถามในการวิจัย

1.3.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อยู่ในระดับใด

1.3.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อยู่ในระดับใด

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อยู่ในระดับมาก

1.4.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อยู่ในระดับมาก

1.4.3 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ โฮวาท และลอนดอน (Howat & London, 1980), روبบินส์ (Robbins, 1983), โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilman, 1987), โอเวนส์ (Owens, 1991), จอห์นสัน และ จอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987), ราฮิม (Rahim, 1992), ฟิลแมน และออนอด (Feldman and Arnold, 1986), (Everard and Morris, 1985) สมิต สัจฉุกร (2550) และ วิจิตร วรุตบางกูร, 2531) การบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือการ 3) ประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้

สำหรับประสิทธิผลของสถานศึกษาได้จากการแนวคิดทฤษฎีของ มอทท์ (Mott, 1972 as cited in Hoy & Miskel, 1979, p. 373) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษามือถือประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 42 โรงเรียน ประกอบด้วย จังหวัดปทุมธานี จำนวน 21 โรงเรียน จังหวัดสระบุรี จำนวน 21 โรงเรียน และประชากรครูผู้สอนทั้งหมด 2,818 คน ประกอบด้วย ครูผู้สอนในสถานศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำนวน 1,664 คน จังหวัดสระบุรี 1,154 คน (แผนยุทธศาสตร์ระดับคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4, ปีงบประมาณ 2557)

1.5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Kerjcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ผู้วิจัยได้แบ่งขนาดตามจำนวนนักเรียนออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ จำนวนนักเรียน 131-250 คน จำนวน 2 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 251-500 คน จำนวน 6 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 501-1,500 คน จำนวน 13 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 1,501-2,500 คน จำนวน 13 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป จำนวน 8 โรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 338 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

1.5.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 วิธี ดังนี้

- 1) การเอาชนะ (Competition)
- 2) การร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การยอมให้ (Accommodation)

1.5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

- 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง
- 2) ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน
- 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา
- 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

1.6 นิยามศัพท์

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของคำต่างๆ ไว้ ดังต่อไปนี้

1.6.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมเกิดประโยชน์ในการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ

1.6.1.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

1.6.1.2 การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับปัญหาอย่างเปิดเผย ร่วมใจกันแก้ไขความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

1.6.1.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย โดยไม่ให้ใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบใคร

1.6.1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งโดยตรงหรือไม่ปะทะกับคู่กรณีโดยตรง พยายามไม่รับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้อง

1.6.1.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมเน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

1.6.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถผลิตและพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความสามารถ

พัฒนาสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และความสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย

1.6.2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง หมายถึง กระบวนการในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนสามารถทำให้นักเรียนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

1.6.2.2 ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน หมายถึง กระบวนการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการแสดงออกของนักเรียน ในทางที่ดีงาม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีเหตุผล มีเจตคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.6.2.3 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่ร่วมมือในการแก้ปัญหาดังกล่าว ทั้งด้านการเรียน การสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

1.6.2.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานของผู้บริหารและครู ที่ร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครู ที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัย ได้จากการสังเคราะห์หลักการแนวคิดและทฤษฎีบทที่เกี่ยวข้อง คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของ โฮวาท และลอนดอน (Howat & London, 1980), โรบบินส์ (Robbins, 1983), โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas Kilman, 1987), โอเวนส์ (Owens, 1991), จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987), ราฮิม (Rahim, 1992), ฟิลแมน และออนอด (Feldman & Arnold, 1986), (Everard & Morris, 1985) สมิต สัจฉกร (2550) และ วิจิตร

วรูตบางกูร, 2531) ประกอบด้วย 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ และตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีของมอทท์ (Mott, 1972, as cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) มีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ทำให้ทราบถึงข้อมูลสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

1.8.2 ทำให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษา และการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

1.8.3 สามารถนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาฝึกอบรมด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอันส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผู้วิจัย ได้ศึกษาทฤษฎี หลักการและแนวคิด ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่ทั้งในและต่างประเทศ ตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

2.1.2 ความหมายของความขัดแย้ง

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

2.1.5 ประเภทของความขัดแย้ง

2.1.6 กระบวนการของความขัดแย้ง

2.1.7 การบริหารความขัดแย้ง

2.2 แนวคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2.2 ความสำคัญประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2.3 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

Hoy & Miskel (2001, pp. 293-297) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา โดยการชักจูงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่และร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ตลอดจนทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, น. 43) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง แต่แรงขับที่จูงใจรูปแบบของคนที่แตกต่างกันของคนซึ่งมักจะเกิดจากจิตใต้สำนึกเสียเป็นส่วนใหญ่

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, น. 43) กล่าวว่า การบริหาร คือการนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์มาแปลงความให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมการบริหารจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันของผู้บริหารในระดับต่างๆ ทั้งระดับสูงและระดับต่ำสุด โดยมีสาระสำคัญคือ การจูงใจชักนำให้การปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2540, น. 56) กล่าวว่า การบริหารเป็นบทบาทที่แสดงออกมาสามแบบ คือ การนำการช่วยเหลือและการสนับสนุนเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ความสามารถและตั้งใจในการทำงานพร้อมที่จะนำความรู้ความสามารถต่างๆ มาใช้ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดร่วมกันล่วงหน้า

อัญชลี โพธิ์ทอง (2551, น. 228) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันนี้มักจะเกิดการรับรู้ที่ต่างกัน ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคลในองค์กร หรือระหว่างประเทศตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือหมั่นบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้ง

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกจากความนึกคิดและความรู้สึกที่อยู่ภายในของผู้บริหาร เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ได้ตามเป้าหมายด้วยความเสียสละและมีขวัญกำลังใจที่ดี

2.1.2 ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ทำการศึกษา และให้ความหมายความขัดแย้ง (conflict) ไว้ดังนี้ พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary, 1977, p. 308) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่าความไม่เห็นด้วย ความตึงเครียดทางอารมณ์อันเนื่องมาจากความต้องการ การสงคราม การต่อสู้ เป็นปรปักษ์ต่อกัน การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น. 176) ได้ให้ความหมายของคำว่า ขัดแย้ง หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายหนึ่งขึ้นไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ ดังนั้นจึง

พอจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้น ประกอบด้วย อาการทั้งขัดทั้งแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

วรนาถ แสงมณี (2544, น. 12-14) ให้ได้ความหมายของความขัดแย้งว่า การไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น ซึ่งความขัดแย้งขององค์การบุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้อาจมีผลกระทบกับเป้าหมายหรือกิจกรรมระหว่างกันจนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้

กัมปนาท มีสวนนิล (2545, น. 18) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่าเกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ และหรือพวกเขามีความแตกต่างกันทางด้านสภาพเป้าหมายค่านิยมหรือการรับรู้

วิเชียร วิทยาคม (2547, น. 359) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายไม่สามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติได้ และต้องตัดสินใจเลือกและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ทำให้เกิดปฏิปักษ์ต่อกันและสร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้

ธีรารัง ศักดิ์คงคาสวัสดิ์ (2547, น. 52) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงลำดับ คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วยไม่ช่วยเหลือดูแลเอาเปรียบให้ร้ายไม่อนุวัติ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 10) ให้ได้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ามีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 10) ให้ได้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึงกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่อาจจะส่งผลกระทบในทางลบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจและการกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ ความเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

เบอร์ตัน (Burton, 1990) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ ลักษณะปกติความถี่ในการร่วมมือกันและการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของความสัมพันธ์ในสังคมและปัจจัยทั้งหมด

ของระบบการแข่งขันความขัดแย้งซึ่งรากลึกลงในความต้องการของมนุษย์ และบ่อยครั้งที่มีความต้องการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมหลักๆ และสร้างนโยบายขึ้นใหม่เพื่อการตัดสินใจของพวกเขา

โรบบินส์ (Robbins, 1990) อธิบายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งมักจะมีความขัดแย้งจากความจำกัของอำนาจทรัพยากรสถานภาพทางสังคมและความแตกต่างทางค่านิยม

โจสโวลด์ (Tjosvold, 1991) ได้ให้ทรรศนะว่า ถ้าได้มีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การในฐานะที่เป็นวิธีการที่ช่วยให้อำนาจรับรู้ถึงปัญหาและการแสวงหาทางแก้ไข ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลท่าทายนแนวคิดเกาะติดปัญหาและแก้ปัญหาให้สำเร็จ จึงพบว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นในการแสวงหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

จากความหมายของความขัดแย้งข้างต้นสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่เกิดความต้องการที่ไม่ตรงกันหรือมีเป้าหมายที่แตกต่างกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่มบุคคลทำให้เกิดความอึดอัดใจแก่กันซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยวิธีต่างๆตามสถานการณ์ที่ต่างกันไป

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้หลากหลาย ดังนี้

เทพพนม เมืองแมนและสวิงสุวรรณ (2540, น. 239-242) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า มีความสลับซับซ้อนมากการตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้ง จึงออกมาในลักษณะที่ดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่สภาพ 2 ลักษณะ คือ

2.1.3.1 ความขัดแย้งควรถูกจัดหรือแก้ไข

2.1.3.2 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและดังนั้นจึงควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นแต่ภายในขอบเขตที่จำกัด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 161-162) แบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 2 แบบ ซึ่งแสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวความคิดสมัยเดิมและสมัยใหม่ในเรื่องความขัดแย้ง

สมัยเดิม	สมัยใหม่
1. ความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยง	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคล	2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างทางอาชีพและชนชั้นของบุคคล
3. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดทางการบริหารขององค์กร	3. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุรวมทั้งโครงสร้างขององค์กร
4. ความขัดแย้งแก้ไขด้วยระบบการบริหารงานความหมายการบังคับบัญชา	4. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง
5. มีผู้กระทำไม่ถูกต้องอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง	5. ทุกคนไม่มีใครผิดหรือใครถูก

ที่มา: ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, น. 161-162

ประนัตดา สุทธิกุล (2548, น. 14-15) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner ได้สรุปไว้ดังนี้

1) แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์กร และการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กรและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2) แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิผลขององค์กรไว้

روبบินส์ (Robbins, 1990, p. 81) ได้แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวทางคือ

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิมมีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีเป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะวิวาทและความแตกแยก ซึ่งสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กรส่งผลร้ายต่อองค์กรต้องหาทาง

หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นข้อผิดพลาดบางอย่างเกิดขึ้นมีปัญหาที่จะต้องรับการแก้ไขและเยียวยาอย่างรีบเร่ง มิฉะนั้นจะเกิดปัญหากระทบกระทั่งตามมาและสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการแก้ไขข้อผิดพลาดข้อปัญหาให้หมดสิ้นไป

2) แนวคิดสมัยพฤติกรรมมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งซึ่งจะยุติลงได้เกิดขึ้นอยู่เสมอภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีทัศนคติค่านิยมความคิดเห็นความสนใจที่ย่อมจะเกิดปัญหากระทบกระทั่งกันในความสัมพันธ์ของงานบ้านแต่ก็ยังสามารถจะประสานผลประโยชน์กันได้ถึงแม้กระนั้นก็ตามความขัดแย้งบางครั้งก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์เพราะจะเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การหาผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็ตามแต่สมัยพฤติกรรมนิยมก็ยังไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้งเพราะยังมีความคิดว่าความขัดแย้งหากเกิดขึ้นมาแล้วก็ยิ่งทำให้เกิดความเสียหายอยู่ดีจึงไม่มีความต้องการที่จะให้มีการขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรจึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดความขัดแย้งให้พ้นไปจากองค์กร

3) แนวคิดสมัยปัจจุบันมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เลยความขัดแย้งจะมีประโยชน์มากกว่าเป็นโทษเพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การค้นหาและหาแนวทางสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาปรับปรุงในการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งแบ่งเป็น 2 แนวความคิด คือ แนวความคิดสมัยดั้งเดิมที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สมควรที่ต้องแก้ไขหรือหลีกเลี่ยง ส่วนแนวความคิดสมัยใหม่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องรู้จักการควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าโทษ

2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะย่อมหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งกัน ซึ่งจะกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุด มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งไว้หลากหลาย ดังนี้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546, น. 309-310) กล่าวว่า เงื่อนไขที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันต้องกระทบกระทั่งกันอยู่เสมอ มีอยู่ 6 เงื่อนไขด้วยกัน คือ

1) การแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ให้ตนเอง เนื่องจากผลตอบแทนหรือรางวัลมีน้อยทำให้ต้องแย่งชิงกัน

2) การทำงานที่ต้องขึ้นต่อกันและกัน งานของตนต้องพึ่งพาอาศัยงานของฝ่ายอื่นถ้าเขาทำไม่เสร็จเราต้องคอยหรือถ้าเขาทำไม่ถึงงานของเราก็เสียด้วย

3) ขอบข่ายของหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความข้องใจว่าฝ่ายใดควร จะทำงานนั้น ถ้าตัดสินใจทำอาจถูกอีกฝ่ายคิดว่าก้าวก่ายรวบอำนาจหรือคิดจะควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง

4) ปัญหาเกี่ยวกับตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคม เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเข้าใจ ว่าตนเองไม่ได้รับสถานภาพที่ควรจะได้เท่าเทียมกับฝ่ายอื่น

5) อุปสรรคอันเกิดจากการสื่อสารไม่ดี เช่น ไม่เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันอย่าง อิสระทำให้เกิดความเข้าใจผิดกันได้หมายความว่าไม่ได้พูดจากันทำให้เข้าใจผิดหรือเปิดอย่างให้ เสรีภาพจนเกินขอบเขตทำให้ฝ่ายอื่นเสียหายได้คือพูดมากไปจนกระทบกระทั่งฝ่ายอื่น

6) บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ทำงานในกลุ่มทำให้เกิดความขัดแย้งได้ คนที่มีนิสัยเผด็จ การไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น คนที่มีนิสัยไม่ยืดหยุ่นไม่ยอมใคร คนที่พูดจาไม่คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น ฯลฯ คนเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เสมอในกลุ่มที่ตนเองทำงานอยู่ด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 298-299) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งเป็น กระบวนการของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ความ ขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

1) ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical Conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากร เป้าหมาย วัน ครอบกำหนด หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

2) ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal Conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย การขาดแคลนทรัพยากรและปัจจัยระหว่างบุคคล

3) ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับที่ปรึกษา (Line-Staff Conflict) ความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหาร และพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา

4) ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflict) เป็นขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงาน ที่น้อยเกินไปและความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน

5) ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow Interdependencies) คือ ต้นกำเนิดความขัดแย้ง การโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการ ความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งหากงานมีลักษณะที่ต้องพึ่งพากันสูงจะทำให้เกิดความ ขัดแย้งขึ้นได้ง่าย

6) ขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain Ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือ สถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่ทำอะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใครความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานที่ก้าวก่ายหน้าที่กัน

7) การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จะทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบเมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลน เป็นต้น

8) ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power of Value Asymmetries) ความสัมพันธ์ระหว่างงานสามารถสร้างความขัดแย้งได้ โดยจะเกิดขึ้นหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ หรือคุณค่า

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 11-13) กล่าวว่าสาเหตุความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม และความรู้สึกและอารมณ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคนเกิดมาล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ตามสภาพภูมิหลังหรือสถานะความเป็นอยู่ การไม่ตระหนักถึงความต้องการของตนเอง บุคคลอื่นหรือกลุ่มนั้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2) การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ที่จะมองเห็นแต่สิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เนื่องจากแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีมุมมองหรือการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหา และผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายจะมาจากประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน

3) อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่สำคัญที่ระบุถึงประเภทหรือจำนวนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการอย่างไร ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า โอกาสจะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่งสูงขึ้นและสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4) ค่านิยม (Values) ค่านิยม คือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน หรือเมื่อค่านิยมไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้ง สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5) ความรู้สึกและอารมณ์ (Feeling and Emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 197) กล่าวว่า ธรรมชาติที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งภายในองค์การคือ การเมืองในองค์การซึ่งเป็นเรื่องการแย่งชิงอำนาจผลประโยชน์และทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ การแย่งชิงดังกล่าวจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

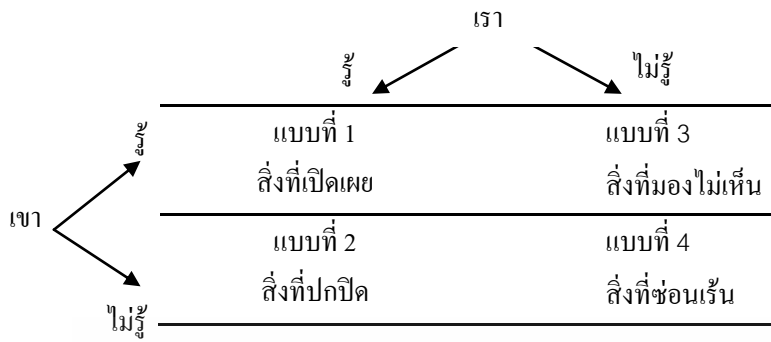
เกทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1987) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามีสาเหตุสำคัญ 6 ประการ

- 1) ลักษณะขององค์การเช่นขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชาอุดมการณ์
- 2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์
- 3) ความคาดหวังในบทบาท
- 4) คลิสิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
- 5) ความขัดแย้งจากภายนอกเช่นกฎระเบียบ
- 6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

ทรัสตี (Trusty, 1987) ได้วิเคราะห์แนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ และสรุปว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งในองค์การเกิดจาก

- 1) การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือกระบวนการ
- 2) ความพยายามที่จะควบคุมคนอื่น
- 3) การมีความรับผิดชอบที่คาบเกี่ยวกันหรือเหลื่อมล้ำกัน
- 4) การมีทรัพยากรที่จำกัดและไม่เพียงพอ

สมคิด บางโม (2550, น. 264-266) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มมีสาเหตุจากการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ โจเซฟลูฟต์ (Joseph Luft) และแฮร์ริงแฮม (Hary Ingham) ได้พัฒนาหน้าต่างโจฮารี (Johari Window) ขึ้น เพื่อใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหน้าต่างโจฮารี ประกอบด้วย ตัวแปร 2 มิติ มิติแรกคือ การรู้ของเรา (เรารู้หรือเราไม่รู้) มิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) จากหน้าต่างของโจฮารีทำให้เกิดความสัมพันธ์ 4 แบบ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 หน้าต่างโจฮารี

ที่มา: สมคิด บางโม, 2550, น. 265

แบบที่ 1 เรารู้เขารู้ คือ สิ่งที่เปิดเผยเป็นข้อมูลที่รับรู้ทั้ง 2 ฝ่าย

แบบที่ 2 เราไม่รู้เขาไม่รู้ คือ ข้อมูลที่เรารู้แต่เราเก็บไว้เป็นความลับส่วนตัวไม่ให้คนอื่นรู้ อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นจุดอ่อนปมด้อยสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต เป็นต้น

แบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขารู้ คือ มีสิ่งที่เราไม่รู้แต่คนอื่นรู้กรณีนี้ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นเดียวกันเช่นความเห็นแก่ตัวของเราข้อบกพร่องของเรา เป็นต้น

แบบที่ 4 เราไม่รู้เขาก็ไม่รู้ คือ ต่างฝ่ายต่างไม่รู้โอกาสที่จะขัดแย้งกันเกิดขึ้นได้น้อย ความสัมพันธ์แบบที่ 1 และแบบที่ 4 จะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแต่ถ้าความสัมพันธ์

แบบที่ 2 และแบบที่ 3 จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่เปิดเผยต่อกันต่างฝ่ายต่างรู้ข้อมูลซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีไม่เกิดความขัดแย้ง

การเปิดเผยตนเองและการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ ทำให้เกิดพฤติกรรมความสัมพันธ์กับผู้อื่น 4 แบบ ดังนี้

1) แบบเก็บตัวเปิดเผยตนเองน้อยมาก และรับฟังข้อมูลย้อนกลับน้อยมากไม่ชอบเข้าสังคมไม่สนใจพูดคุยกับผู้อื่น

2) แบบสายลับเปิดเผยตนเองน้อยที่สุดแต่รับรู้ หรือรับฟังข้อมูลของผู้อื่นมากบุคคลประเภทนี้มักจะเปิดเผยตนเองแต่ชอบรับฟังและสังเกตพฤติกรรมผู้อื่น

3) แบบคาราเปิดเผยตนเองมากแต่รับฟังข้อมูลย้อนกลับน้อย นั่นคือ ชอบเปิดเผยตนเองแต่ไม่ชอบฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น ไม่รับรู้ข้อมูลของผู้อื่น

4) แบบผู้เปิดกว้างเปิดเผยตนเองมากและรับฟังข้อมูลย้อนกลับมาก แบบนี้มักจะกล้าเปิดเผยตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสะท้อนกลับมา จึงทำให้มีสิ่งที่เปิดเผยและเข้าใจร่วมกันมากซึ่งเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์

สโนว์เดน และบอร์ตัน (Snowden & Borton, 1998) ระบุว่า สาเหตุเบื้องต้นของความขัดแย้งในสถานศึกษามี 4 ประการ คือ

1) คุณภาพการสื่อสารไม่ดี (poor communication) เป็นปัญหาหลักของความขัดแย้ง เช่น เมื่อครูไม่ได้รับการตอบรับในงานที่ประสบผลสำเร็จพวกเขาก็จะมีกำลังใจต่ำและมีทัศนคติที่เป็นลบส่งผลให้พวกเขาไม่เต็มใจที่จะตอบสนองต่อคำสั่งของผู้บริหาร

2) โครงสร้างองค์การ (organizational structure) ผู้บริหารที่มักใช้อำนาจจะประสบปัญหาความขัดแย้งบ่อยกว่าผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็น ความสนใจและความต้องการของบุคคลนั้นอาจจะอยู่ชงยากแต่การเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นการเพิ่มกำลังใจแม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้างก็ตาม

3) ปัจจัยส่วนบุคคล (human factor) โดยเฉพาะความไม่ลงรอยกันส่วนตัวความแตกต่างกันด้านความสำคัญและเป้าหมายความขัดแย้งทางสังคมนี้ไม่สามารถขจัดออกไปได้โดยผู้บริหารแต่ต้องมีการจัดการปัญหาเหล่านี้้อย่างเหมาะสม

4) การมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด (competition over limited resources) เช่น ครูไม่ได้รับการเลื่อนขั้นทั้งที่คิดว่าตัวเองสมควรได้ เป็นต้น ผู้บริหารต้องทำให้ครูทุกคนมั่นใจว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งในกรณีนี้

กล่าวโดยสรุปความขัดแย้งมีสาเหตุสำคัญดังนี้

- 1) ความขัดแย้งเกิดจากความขาดแคลนทรัพยากร
- 2) ความขัดแย้งเกิดจากเป้าหมายที่แตกต่าง
- 3) ความขัดแย้งเกิดจากลักษณะด้านต่างๆของแต่ละบุคคล
- 4) ความขัดแย้งเกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกลุ่มองค์กร
- 5) ความขัดแย้งเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในการทำงาน
- 6) ความขัดแย้งเกิดจากองค์การ

2.1.5 ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้นมีอยู่หลายประเภท ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, น. 258) แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ลักษณะ

1) ความขัดแย้งด้านเหตุผล (substantive conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการไม่เห็นด้วยในวิธีการของอีกฝ่ายที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งที่เกิดจาก

การประชุมเพื่อหากลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของฝ่ายการตลาด ที่อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะไม่เห็นด้วยกับวิธีการของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งรูปแบบนี้ถือเป็นเรื่องปกติที่คนทำงานร่วมกันทุกวันอาจมีทัศนคติที่แตกต่างกันได้เมื่อบุคคลไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน หรือองค์การการจัดสรรทรัพยากร นโยบายและกระบวนการ ตลอดจนการมอบหมายงานเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ซึ่งการบริหารความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องประสบอยู่เสมอ

2) ความขัดแย้งด้านอารมณ์ (emotional conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความรู้สึก (อารมณ์) ของบุคคล เช่น ความโกรธความไม่ไว้วางใจความไม่ชอบความกลัวความไม่พึงพอใจ หรือเป็นความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากบุคลิกภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานสูญเสียพลังงานเกิดความว้าวุ่นส่งผลให้ความสำคัญของงานลดลง นอกจากนี้ความขัดแย้งด้านอารมณ์สามารถแสดงออกให้เห็นเป็นปกติในรูปแบบความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบางครั้งอาจเกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนเองเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่ธุรกิจได้รับแรงกดดันจากสภาวะการทำงานที่รุนแรงเฉกเช่นในปัจจุบัน การลดขนาดองค์กรและการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ สถานการณ์เหล่านี้มีสิ่งต่างๆ มากมายที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจร่วมกันซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งด้านอารมณ์

กุญชรี้ คำชาย (2552) แบ่งประเภทของความขัดแย้ง โดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ

- 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆ ทาง และต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง
- 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน
- 3) ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม
- 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และต้องขึ้นอยู่กับกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
- 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรเกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรีและจากการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง

เขมิกา โกธีรวฒนานนท์ (2552) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง คือ

- 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลเอง เป็นสภาวะที่บุคคลเอง เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเอง เมื่อเผชิญหรือต้องกระทำในสิ่ง

ที่ขัดกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลเหล่านั้นมีค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ และเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์การ โดยส่วนร่วมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่า ซึ่งอาจเป็นระหว่างแผนกในองค์การเดียวกันหรือระหว่างองค์การ หรือแม้แต่ระหว่างกลุ่มบุคคลที่นับถือศาสนาต่างกัน

พจนานัลย์ สกกลเกียรติ (2552) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท คือ

1) ความขัดแย้งต่อตนเอง ซึ่งทางจิตวิทยาถือเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานของการตัดสินใจ ซึ่งบุคคลแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการเลือกกระทำการต่างๆ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ เช่น ต้องการซื้อรถหรือจะเอาเงินมาปลูกบ้านอยากมีแฟนแต่กลัวเรียนไม่จบ อยากไปเที่ยวแต่กลัวทำงานส่งอาจารย์ไม่ทัน เป็นต้น

2) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลมีความต้องการความคิดเห็น ทักษะ และค่านิยมไม่เหมือนกัน อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่แต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาที่แต่ละกลุ่มจะต้องรักษาผลประโยชน์ไว้ให้กับกลุ่มของตนเอง

แคพโลว์ (Caplow, 1975, p. 276) ได้แบ่งความขัดแย้งเป็นการต่อสู้เกม และการโต้เถียงหรืออาจแบ่งความขัดแย้งเป็นเชิงลบและเชิงบวกก็ได้ แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภทความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภทด้วยกันคือ

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆ ทาง และต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน

3) ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีมเกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และต้องขึ้นอยู่กับกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การเกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรี และจากการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง

Hellrige ID. Solcum (1982, p. 176) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1) ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ การที่บุคคลจะเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (zero sum conflict) นั่นคือถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใดอีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียมากเท่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งจะเป็นความขัดแย้งที่จะแข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ (non zero sum conflict หรือ mixed motive situation) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะต่อรอง มีตัวกระตุ้นทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยกลุ่มขัดแย้งพยายามเอาประโยชน์ให้มากที่สุด

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ

4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมายนโยบายวิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2544, น. 163) แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามการเคลื่อนไหวของการสื่อสารแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (vertical conflict) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับสายงานบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาวะผู้นำและแรงจูงใจของผู้บริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับหัวหน้าฝ่ายหรือความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน เป็นต้น

2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารการประสานงานและความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายการตลาดกับผู้จัดการฝ่ายผลิต หรือความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนในสถานศึกษา เป็นต้น

3) ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานต่างระดับต่างสายงาน บังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารการประสานงานและความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างงานขายกับฝ่ายบัญชี เป็นต้น

กันตยา เพิ่มผล (2541, น. 147-148) สรุปความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1) ความขัดแย้งภายในบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร เมื่อข้อกำหนดของงานบางอย่างขัดแย้งกับความต้องการอื่นๆ ของงานหรือเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกคาดหวังว่าจะต้องทำได้มากกว่าที่เขาู้สึกว่าสามารถทำได้ ความขัดแย้งแบบนี้มักมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคลต่อความขัดแย้งขององค์กรแบบอื่น

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละคน ความขัดแย้งนี้เกิดจากแรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลแต่ละกลุ่ม จะเกี่ยวข้องกับแนวทางที่บุคคลปฏิบัติกับแรงกดดันต่างๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นมาสำหรับพวกเขาโดยกลุ่มงานของพวกเขา เช่น บุคคลหนึ่งอาจจะแสดงความไม่พอใจอย่างเปิดเผยจากการถูกลงโทษโดยกลุ่มงานของเขา ในกรณีไม่ได้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานการผลิตของกลุ่ม

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งประเภทนี้จะออกมาในลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรทางเศรษฐกิจ เชื่อว่าเป็นความขัดแย้งที่จะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ วิทยาการบริการราคาถูกลง และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อรุณ รัชธรรม (2540, น. 130-134) แบ่งความขัดแย้งในระบบราชการออกเป็น 6 ประเภทดังนี้

1) ความขัดแย้งต่อตนเอง เป็นความขัดแย้งในการตัดสินใจของบุคคลที่จะเลือกกระทำการต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากระบบราชการให้ความสำคัญต่อการควบคุม กล่าวคือ การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่กฎหมายระเบียบระบุเอาไว้ทำให้ข้าราชการประสบปัญหาการตัดสินใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบซึ่งขาดความยืดหยุ่น ทำให้เกิดความล่าช้าขาดประสิทธิภาพหรือควรจะทำสิ่งใดสิ่งใดในข้อปลีกย่อยของกฎระเบียบบ้าง เพื่อความถูกต้องในข้อเท็จจริงและเกิดความรวดเร็วในการบริการประชาชนมากยิ่งขึ้น การหลีกเลี่ยงที่จะปฏิบัติตามระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวก

สะดวกแก่ประชาชนย่อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มาติดต่อ แต่ตนเองก็อาจถูกลงโทษทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2) ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เกิดจากลักษณะการควบคุมที่เป็นไปอย่างใกล้ชิดด้วยการออกระเบียบและมีบทลงโทษ เพื่อการควบคุมมีความชอบธรรม และให้เกิดความไว้วางใจได้ในพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งนี้จะเกิดขึ้นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขารู้สึกว่าคุณควบคุมส่วนผู้บังคับบัญชาจะเกิดความขัดแย้ง เมื่อทราบว่า การควบคุมของเขานั้นได้รับการต่อต้านและท้าทาย จึงใช้อิทธิพลบีบบังคับด้วยการออกกฎระเบียบเพื่อให้การควบคุมมีความเข้มงวดมากขึ้นเป็นเหตุให้ความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข

3) ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากสายการบังคับบัญชาในระบบราชการทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างสมาชิกในด้านอำนาจรายได้และเกียรติยศศักดิ์ศรี จึงเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันมีการแข่งขันแย่งชิงเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้แต่ละบุคคลประสบปัญหาในการวางตัวเพราะถ้าใครตั้งใจทำงานก็อาจจะได้รับการเหยียดหยันจากคนอื่นว่า ทำงานเพราะต้องการความดีความชอบแต่ถ้าไม่ทำก็มีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เนื่องจากระบบราชการเน้นกฎระเบียบมีสายการบังคับบัญชาซึ่งแบ่งระดับบุคคลในองค์กรออกเป็นช่วงๆ และมีความสัมพันธ์กันแบบทางการจึงเอื้ออำนวยให้กลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นได้โดยง่าย กลุ่มเหล่านี้จะมีการแก่งแย่งผลประโยชน์กันและจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ถ้ากลุ่มเหล่านี้พยายามขยายอาณาจักรของตนด้วยการหาสมัครพรรคพวกให้มากขึ้น โดยเอาลักษณะที่ร่วมกันเป็นที่ยึดเหนี่ยว เช่น สถานที่เกิด ระดับการศึกษา หลักอาวุโส ตลอดจนสถาบันการศึกษา เป็นต้น เพราะจะสนองตอบต่อระบบการเล่นพวกภายในระบบราชการได้เป็นอย่างดี

5) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากระบบราชการประสงค์ให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประหยัดจึงแบ่งงานกันตามถนัด โดยแยกออกเป็นหน่วยงานต่างๆ แต่การแบ่งงานกันทำนี้ก่อให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน และมีการแย่งชิงผลประโยชน์ทรัพยากรที่หน่วยงานต่างๆ แย่งชิงกันมากที่สุด คือ เงินงบประมาณเพราะเป็นสิ่งแสดงถึงอำนาจของผู้บริหารในหน่วยงานนั้นและสามารถนำไปกระจายให้ลูกน้องของตนได้ด้วย

6) ความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับประชาชน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับประชาชนเป็นปัญหาที่มีความสำคัญและมีการกล่าวถึงกันมากโดยเฉพาะเรื่องข้าราชการไม่สนใจบริการประชาชนหรือคดขี่ข่มเหงประชาชน เนื่องจากประชาชนไม่เข้าใจลักษณะการบริหารงานของระบบราชการที่มีการแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่เป็นฝ่าย และการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ นอกจากนี้ข้าราชการ

บางคนมีพฤติกรรมแสดงอำนาจหรือเหยียดหยามประชาชน อาจสร้างความไม่พอใจให้แก่ประชาชน ผู้มาติดต่อขอรับบริการ บางครั้งเมื่อข้าราชการไปขอความร่วมมือจากประชาชนแต่ไม่ได้รับความร่วมมือเป็นเหตุให้ข้าราชการ โกรธแค้นได้

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความขัดแย้งประเภทต่างๆ ที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้ใช้เกณฑ์ในการจำแนกที่ต่างกันนั้นจะเห็นได้ว่าจะมีส่วนที่คล้ายและต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ว่า

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ

1) ความขัดแย้งต่อตนเองซึ่งอาจเกิดจากสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจ

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องจากแต่ละบุคคลมีบุคลิกภาพเป้าหมายค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ ที่ต่างกัน

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กร จะประกอบด้วยหลายฝ่ายแต่ละฝ่ายอาจมีความคิดที่แตกต่างกัน

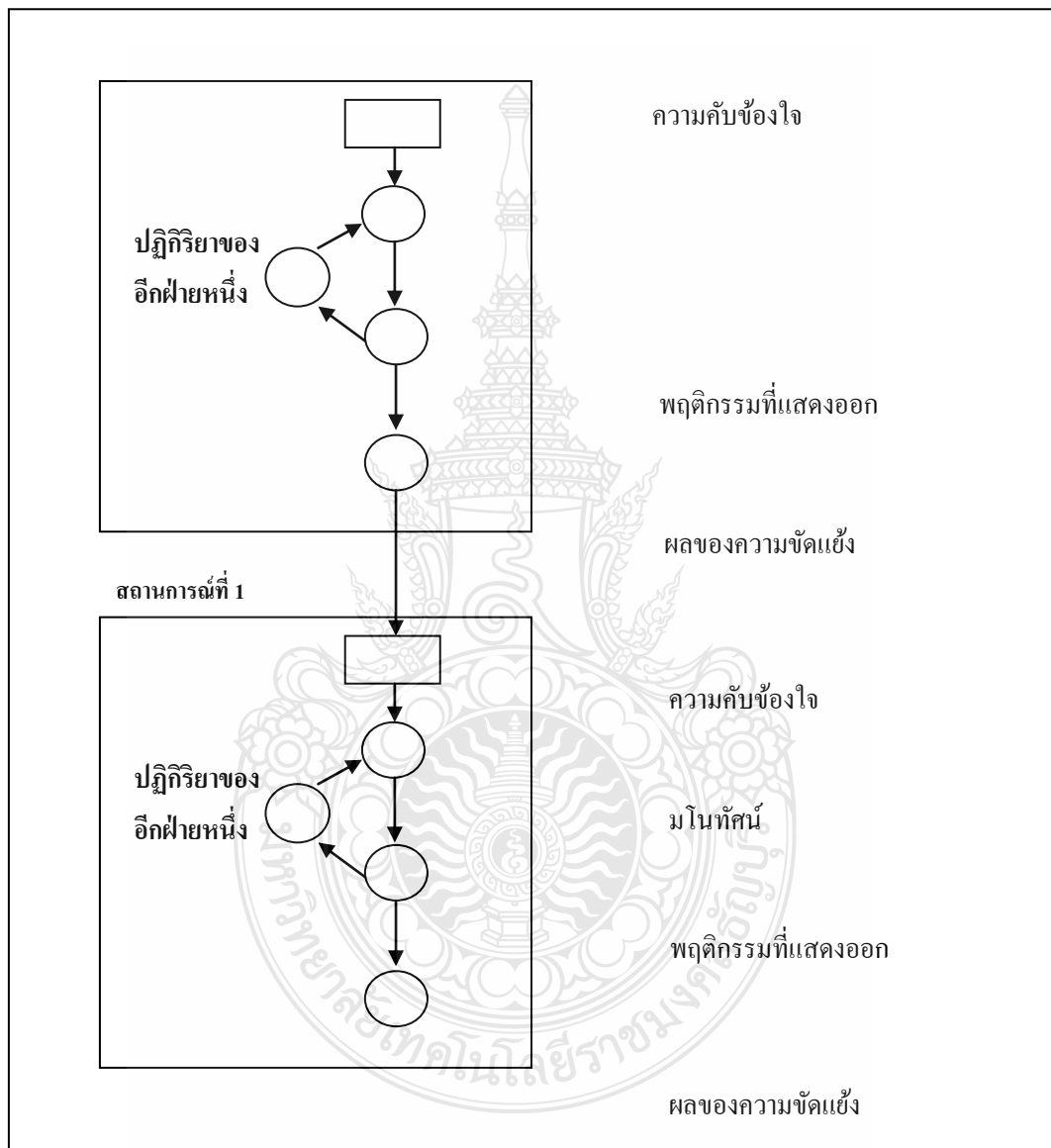
4) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรภายใต้แรงกดดันต่างๆ ภายในสังคม

2.1.6 กระบวนการของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นจะมีลักษณะเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากบุคคลหรือกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจะเกิดความรู้สึกอึดอัดคับข้องใจคนพยายามทำความเข้าใจกับปัญหาและเข้าใจข้อข้องใจที่เกิดขึ้น แล้วแสดงพฤติกรรมที่คิดว่าเป็นหนทางแก้ไข ปัญหาสำหรับตนเองออกมาเพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ

โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1987) แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเป็นลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วยไม่ช่วยเหลือถูกเอาเปรียบให้ร้ายไม่อนุมัติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจทำให้เกิดมโนทัศน์ (conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือเมื่อพบกับความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นการเอาชนะการแข่งขัน การต่อรองการร่วมมือการหลีกเลี่ยงการผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่อฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาก็จะมีปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น อาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งก็ได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจจะจัดการกับความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการขจัดความ

ขัดแย้งให้ ไม่ว่าจะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรก็ตามก็จะมีผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมา ถ้าหาก ทั้งสองฝ่ายพอใจกับวิธีจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่พอใจก็อาจจะ เกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งในต่อไปอีก กระบวนการของความขัดแย้งนี้สามารถแสดงออกได้ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของ โธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 297) กล่าวว่า ขั้นตอนความขัดแย้งเริ่มจาก

1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อน (antecedent conflict) เป็นขั้นตอนที่สาเหตุของความขัดแย้งได้ก่อตัวขึ้น หลังจากนั้นหากสาเหตุดังกล่าวทำให้บุคคลหรือกลุ่มขัดแย้งกันก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นตอนของการรับรู้ถึงความขัดแย้ง

2) การรับรู้ถึงความขัดแย้ง (perceived conflict) ซึ่งอาจเป็นการรับรู้โดยบุคคลเพียงบุคคลเดียวหรือหลายคนก็ได้ สิ่งสำคัญคือ การแบ่งแยกระหว่างการรับรู้ถึงความขัดแย้ง (perceived conflict) และความรู้สึกถึงความขัดแย้ง

3) ความรู้สึกถึงความขัดแย้ง (felt conflict) เมื่อความขัดแย้งเป็นความรู้สึก จะทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียดซึ่งจะทำให้บุคคลมีการกระทำเพื่อลดความรู้สึกที่ตึงเครียดนั้น การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนี้ ทุกๆ ฝ่ายควรจะรับรู้และรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาอันนั้นเมื่อความขัดแย้งมีการแสดงออกอย่างเปิดเผย ในพฤติกรรมขั้นตอนต่อไปจะพัฒนาไปสู่ขั้นเผชิญกับความขัดแย้ง

4) การเผชิญกับความขัดแย้ง (manifest conflict) ซึ่งสามารถแก้ไขโดยกำจัดหรือรวบรวมสาเหตุแห่งความขัดแย้งก่อตัวขึ้นซึ่งอาจจะระงับความรู้สึกได้ แต่สาเหตุแห่งความขัดแย้งยังคงอยู่แต่ถูกควบคุมไว้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายอาจจะเลือกไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหากต้องการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

2.1.7 การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความสองด้าน คือ ด้านสร้างสรรค์และด้านทำลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารว่า มีวิธีการบริหารอย่างไรที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารดังที่ได้มีผู้กล่าวถึง ดังนี้

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (destructive conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (constructive conflict) (สมิต รัชฎกร, 2550) นั้นแสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องส่งผลในทางลบเสมอไปในขณะเดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ส่งผลในทางบวกและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (สุนันทา เลาพันธ์, 2549, น. 188-189) ได้กล่าวถึงสถานการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

- 1) สถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง
 - (1) เมื่อภายในองค์กรมีแต่ผู้ที่ยอมผู้อื่นตลอดเวลา
 - (2) เมื่อการตัดสินใจทุกครั้งของกลุ่มมุ่งแต่เพียงการประนีประนอม ยอมซึ่งกันและกัน โดยไม่เคยทำอะไรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศเพียงแก้ปัญหาให้ผ่านไป
 - (3) เมื่อผู้นำกลุ่มมุ่งแต่รักษาความสงบ และความปรองดองกันในกลุ่มมากกว่าความสำเร็จของงาน
 - (4) เมื่อทุกคนเกรงใจกันมากเกินไป
 - (5) เมื่อทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - (6) เมื่อไม่มีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น
- 2) สถานการณ์ที่ควรระงับความขัดแย้ง
 - (1) เมื่อการโต้แย้งนั้นมุ่งไปในทางทำลายมากกว่าเพื่อสร้างสรรค์
 - (2) เมื่อมีผู้เสียเปรียบหันมาต่อสู้ด้วยทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว
 - (3) เมื่อต้องการความรวดเร็วในการแก้ปัญหา
 - (4) เมื่อความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องของบุคลิกภาพมากกว่าเป็นเรื่องเทคนิควิธีการทำงานหรือพฤติกรรมการทำงาน
 - (5) เมื่อความขัดแย้งขยายตัวออกไปสู่ประเด็นปัญหาอื่นอย่างกว้างขวาง

กลุ่มที่มีความขัดแย้งจะเป็นกลุ่มที่วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ดีกว่า การยอมกันทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง นับเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่ผู้บริหารต้องแก้ไขด้วยการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับของความขัดแย้งที่จะส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้การสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการพัฒนาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร แต่เมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงมากเกินไปผู้บริหารก็ต้องมีวิธีการจัดการเพื่อลดปัญหาหรือยุติความขัดแย้งนั้นด้วยเช่นกัน

ด็อยซ์ (Deutsch, 1972) ได้กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นจะต้องมีข้อมูลอย่างถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

 - 1) คุณสมบัติและคุณลักษณะของแต่ละฝ่ายในความขัดแย้งจำเป็นจะต้องทราบ หรือมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมแรงจูงใจจุดประสงค์สภาพร่างกายสติปัญญา และความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย

2) ความสัมพันธ์แต่เดิมของกลุ่มแต่ละฝ่าย มีเจตคติหรือมีความคาดหวังต่อกันอย่างไร

3) ธรรมชาติของประเด็นขัดแย้งนั้นมีประเด็นที่ชัดเจนหรือไม่ ขอบเขตของประเด็นขัดแย้งกระจ่างหรือไม่

4) สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงบรรทัดฐาน และแนวปฏิบัติในสังคมนั้น

5) ความสนใจของผู้อื่นที่มีต่อความขัดแย้งความขัดแย้งนั้น เป็นที่น่าสนใจของชุมชนหรือสังคมนั้นมากน้อยเพียงใด

6) แนวโน้มที่แต่ละฝ่ายจะใช้ยุทธศาสตร์หรือวิธีในการแก้ไขความขัดแย้ง

7) ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่มีต่อกลุ่มและผู้เกี่ยวข้อง

วิธีการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยและการเข้าแทรกแซง จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่า บุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้รับการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542, น. 249-255)

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 วิธี ดังนี้

1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ

2) ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร

3) การบริหารความขัดแย้ง

กระบวนการบริหารความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

3) การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่า ผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีผลที่เกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างใดและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร

4) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่า จะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ (อารมณศรี เทียนทอง, 2544, น. 34)

โฮวาท และลอนดอน (Howat & London, 1980, pp. 172-175) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี คือ

1) วิธีเผชิญหน้า (confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหามันกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2) วิธีหลีกเลี่ยง (withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับด้าย เพิกเฉยไม่รับรู้ ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3) วิธีบังคับ (forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีของตน

4) การไกล่เกลี่ย (smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5) การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ขอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ขอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ล้วนเป็นประโยชน์แต่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่ง วิจิตร วรุตบางกูร (2531, น. 68-70)

เชื่อว่าไม่มีผู้บริหารคนใดเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีตและความจำเป็นในปัจจุบัน

روبบินส์ (Robbins, 1983, pp. 448-455) กล่าวว่า กระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกจะเกิดสภาพการณ์ที่คัดค้านกันหรือการที่เข้ากันไม่ได้ขัดแย้งกันซึ่งจะมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร โครงสร้าง และบุคลิกภาพส่วนบุคคล จากนั้นเป็นขั้นตอนของกระบวนการรับรู้ว่า เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยจากการสังเกตมองและการรู้สึกการเข้าใจขั้นตอนต่อไปคือการเจตนาหรือความตั้งใจที่จะจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีใดวิธีหนึ่งใน 5 วิธี คือ การแข่งขัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ จากขั้นตอนของการเจตนาตัดสินใจที่จะเลือกวิธีในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็จะเป็นขั้นตอนในการแสดงพฤติกรรมที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะและปฏิกริยาโต้ตอบอื่นๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลของความขัดแย้งมีทั้งผลที่ทำให้เพิ่มความสำเร็จของกลุ่มและผลที่ทำให้ลดความสำเร็จของกลุ่ม

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987, pp. 272-274) เสนอพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ คือ

- 1) แบบเต่า เป็นแบบที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหา
- 2) แบบฉลาม เป็นแบบที่มักจะแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม
- 3) แบบตุ๊กตาหิม เป็นแบบที่รักษาสัมพันธภาพอันดี
- 4) แบบจิ้งจอก เป็นแบบของการประนีประนอม
- 5) แบบนกฮูก เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำในการแก้ปัญหาเพื่อความพอใจทั้งสองฝ่าย

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรและได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่ยังอาจหลงเหลืออยู่คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิบัติ โกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลของการจัดการ การทำงานมีอุปสรรคซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก วิจิตร วรุตบางกูร (2531, น. 70) ยังได้เสนอวิธีการป้องกันความขัดแย้งให้กับผู้บริหารไว้ ดังนี้

- 1) ให้ทำตัวเหมือนฟองน้ำ อดทนต่อทำที่อันเป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกริยาที่เป็นปฏิบัติจะเป็นการกระทำความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น
- 2) พึงระวังการแยกคู่อริออกจากกันเพื่อให้ต่างฝ่ายเย็นลง บางครั้งอาจทำให้สถานการณ์ตึงเครียดขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุนข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยกควรมั่นใจและทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการหาข้อถกเถียงอีก

3) ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกมากขึ้นซึ่งจะช่วยลดความเครียดและลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

ดังนั้น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้นจะใช้ให้ได้ผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์จึงควรที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ดูบริน (Dubrin, 1990) ได้เสนอข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

1) เหลือช่องทางไว้สำหรับการต่อรองโดยไม่บีบบังคับอีกฝ่ายหนึ่งจนไม่มีทางเลือก
2) เริ่มจากข้อเรียกร้องที่สมเหตุสมผลการตั้งข้อเรียกร้องที่สมเหตุสมผลแสดงว่าเรามีความจริงใจในการแก้ปัญหา

3) วางกรอบการคิดในแง่บวก เนื่องจากกรอบความคิดจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมขณะที่กำลังแก้ไขความขัดแย้ง

4) รุกทีละน้อยจากผลการศึกษาพบว่าหากเจรจาเพื่อให้ได้ในเรื่องเล็กๆ ก่อนแล้วค่อยขยับไปเรื่อยๆ จะได้ผลมากกว่าการเรียกร้องในเรื่องใหญ่เลยทีเดียว

5) ใช้เส้นตาย การระบุถึงเส้นตายจะช่วยให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องพิจารณาข้อขัดแย้งอย่างจริงจังและต้องลงมือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

6) ควบคุมอารมณ์ กฎทองสำหรับความสำเร็จในการแก้ปัญหาใดๆ คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้เยือกเย็นภายใต้แรงกดดัน

7) รักษาหน้าคู่ขัดแย้ง หากเราเชื่อในกลวิธีของชนะ-ชนะ ก็จะต้องระวังมิให้อีกฝ่ายเสียหายในขณะที่กำลังแก้ไขความขัดแย้งกัน

โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 248) ให้แนวคิดที่เทคนิคสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง คือ ต้องวินิจฉัยสาเหตุและรูปแบบของความขัดแย้งให้ได้ เพื่อสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ให้มีการร่วมมือแก้ปัญหาโดยอาศัยทักษะในการสื่อสารการทำงานกลุ่มและความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การใช้การต่อรองจะต้องมั่นใจว่ากลุ่มมีความจริงใจพร้อมที่จะร่วมมือ บางครั้งอาจต้องขอให้ยุติข้อขัดแย้งหรือข้อเรียกร้องหรือใช้อำนาจเอาชนะเพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์มากกว่า แต่อาจให้ผลในเชิงลบหรือทำลายได้ สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง คือ การที่จะต้องให้เห็นชัดเจนว่า ประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ต้องเข้าใจการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นทั้งโจทก์จำเลยหรือผู้พิพากษาและจะต้อง

แสดงบทบาทที่เหมาะสมไม่มีวิธีการใดแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ทุกสถานการณ์ แต่ถ้าผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงานข้อกำหนดของหน่วยงาน ตลอดจนแรงกดดันต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วก็อาจลดความขัดแย้งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้

ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดมนุษย์ต้องเผชิญกับความขัดแย้งเสมอ การขัดแย้งไม่ได้เกิดเฉพาะเมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันเท่านั้น แม้เมื่ออยู่คนเดียวมนุษย์ก็อาจจะเกิดการขัดแย้งภายในตนเองได้เหมือนกัน แต่ในกลุ่มหรือองค์กรนั้น โอกาสที่สมาชิกจะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาระหว่างกันและกันมีบ่อยมาก จนกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งวิธีที่มนุษย์เราจะใช้จัดการกับความขัดแย้งระหว่างกันมีดังนี้

1) การเอาชนะ (imposition) คือ การพยายามที่จะเอาชนะคู่ขัดแย้งอย่างเด็ดขาดวิธีการเช่นนี้จะยุติการขัดแย้งได้ต่อเมื่อฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าโดยเด็ดขาด แต่อย่างไรก็ตามชัยชนะด้วยวิธีนี้มีได้เพียงชั่วคราวเท่านั้นเพราะว่าฝ่ายที่พ่ายแพ้ย่อมจะต้องหาทางแก้แค้นให้ได้ ยกเว้นแต่ว่าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจเหนือกว่าอย่างเด็ดขาด ฝ่ายที่พ่ายแพ้ไปแล้วไม่สามารถทำอะไรได้อีก เช่น การปฏิวัติรัฐประหารเพื่อชิงอำนาจรัฐฝ่ายที่มีกำลังมากกว่าจะชนะ

2) การสมานฉันท์ (accommodation) คือ การที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ให้อีกฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์ตามแต่เขาจะต้องการ ทั้งนี้เพราะอ่านสถานการณ์แล้วตนเองไม่มีทางที่จะสู้ได้เลยจึงต้องยอมเสียก่อนเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ได้ไว้แล้ว เช่น การที่รัฐบาลไทยในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ยอมเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่นเพื่อจะได้ไม่ต้องถูกญี่ปุ่นรุกรานเอาเป็นเมืองขึ้น

3) การประนีประนอม (compromise) คือ การที่ทั้งสองฝ่ายพยายามที่จะหาทางตกลงแบ่งผลประโยชน์อย่างที่ว่าฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ ซึ่งอาจจะไม่ได้เต็มที่ตามที่ต้องการและในเวลาเดียวกันก็ต้องยอมเสียส่วนของคนบ้าง เช่นกรณีการซื้อขายของต่อรองราคากับแม่ค้า

4) การร่วมมืออย่างเท่าเทียมกัน (collaboration) คือ การที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้ผลประโยชน์อย่างที่ตนเองต้องการซึ่งอาจเป็นไปได้ ถ้าหากว่ามีการสร้างความไว้วางใจกันจนทั้งสองฝ่ายเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของกันและกันแล้วต่างก็ตอบสนองความต้องการนั้นให้ได้ ซึ่งอาจจะกล่าวว่า ชนะทั้งคู่ก็ได้ด้วยการให้สิ่งที่เราไม่ต้องการไปแลกกับสิ่งที่เราต้องการจากเขาซึ่งเขาก็ทำอย่างเดียวกัน ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงบรรลุความพึงพอใจทั้งคู่

5) การหลบเลี่ยง (avoidance) คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดของคู่ขัดแย้งออกจากสถานการณ์ของความขัดแย้งไปเสีย

สมิต สัจฉกร (2550) อธิบายถึงพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่

1) การหลีกเลี่ยง (avoidance) เป็นวิธีการที่เกิดประสิทธิผลน้อยที่สุดใน 5 วิธี เพราะการหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบหนีจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไขและพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจคิดว่าเราไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำเสนอข้อโต้แย้งเข้ามาหาตนหรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นสนทนา ดังนั้นวิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ใช้วิธีการนี้อาจต้องคอยหากระแกว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอหรือกลัวการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

2) การปรองดอง (accommodation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้เพราะตนต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจวิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

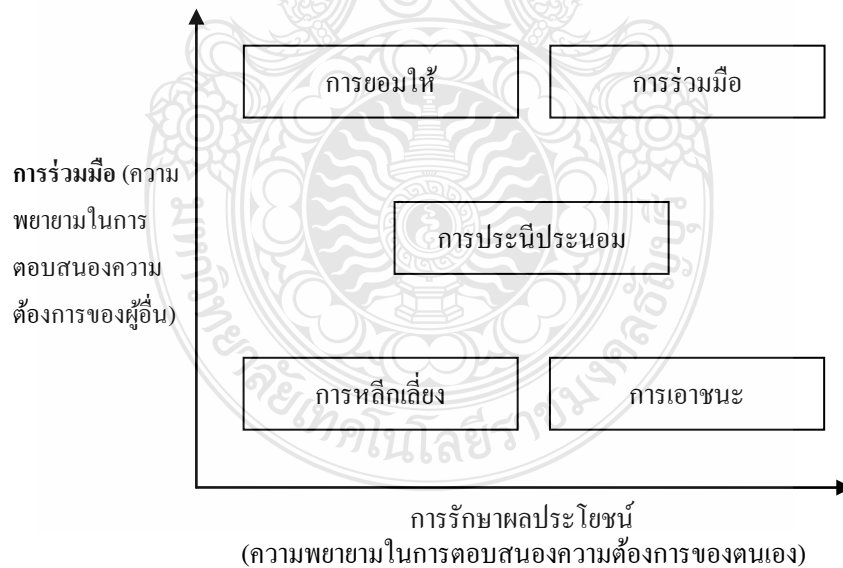
3) การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งสามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้นวิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบได้ว่าบุคคลทั้งสองฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาวเพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตนอาจจะด้วยความไม่เต็มใจ อย่างไรก็ตามการใช้วิธีประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้ง อาจจะใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากรที่จะมีผลสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

4) การแข่งขัน (competition) เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะต้องใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรงอันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขันมักจะแสวงหาข้อโต้แย้งอยู่เสมอและคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตนโดยใช้การบีบบังคับให้มีการยอมรับเพื่ออำนาจที่เหนือกว่าและรับรู้เฉพาะจุดดีของตน

มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้าม วิธีการนี้เป็นการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะแต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเกิดความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่หาทางแก้แค้นในที่สุดอย่างไรก็ดีวิธีการแข่งขันถือได้ว่า เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น และไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในระยะยาวการแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็ว

5) การร่วมมือ (collaboration) โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกันเป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการ ซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและยินยอมพร้อมใจรวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จำเป็นต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็ เป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งที่จำเป็นต้องมีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) (อ้างถึงใน พงศ์สุภา ใจชื่น, 2552 น. 56-61) อธิบายไว้ว่า บุคคลจะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งอยู่ 5 วิธี ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงวิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ที่มา: (พงศ์สุภา ใจชื่น, 2552, น. 56-61)

1) การเอาชนะ (competing) เป็นการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการเพียงฝ่ายเดียวและไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น บางครั้งอาจได้มาโดยการใช้อำนาจข่มขู่และบังคับเพื่อให้อีก

ฝ่ายอยู่ในภาวะจำยอมทำให้เกิดการแพ้-ชนะเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งให้ยุติโดยเร็ว และตนเองเป็นฝ่ายชนะในที่สุดหากใช้วิธีนี้บ่อยเกินไปจะทำให้มีความรู้สึกเป็นศัตรูต่อกัน จงเกลียดจงชัง การสื่อสารล้มเหลว ความไว้วางใจและการสนับสนุนจะมีน้อยลง ผลผลิตลดลงและความเสียหายที่เกิดขึ้นยากที่จะแก้ไขให้ดีขึ้นเหมือนเดิมอย่างไรก็ตามวิธีการเอาชนะควรใช้เมื่อ

- (1) จำเป็นต้องมีการตัดสินใจยุติข้อขัดแย้งโดยรวดเร็วเพราะเป็นเรื่องด่วน
- (2) สมาชิกของทั้ง 2 ฝ่าย มีค่านิยมความสนใจและบุคลิกภาพไม่สอดคล้องกัน
- (3) มีปัญหาพิเศษและการแก้ปัญหาต้องอาศัยการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเช่น การใช้กฎหรือระเบียบใหม่ๆ การตัดงบประมาณ เป็นต้น
- (4) มีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิภาพขององค์กรและมั่นใจว่าความเห็นของคุณถูกต้องแน่นอน
- (5) ต้องการปกป้องตนเองจากการถูกเอาเปรียบโดยปราศจากเหตุผลจากฝ่ายตรงกันข้าม

2) การยอมให้ (accommodating) เป็นความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่ยินยอมทำทุกอย่างเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับความพึงพอใจ โดยยอมสูญเสียผลประโยชน์ที่ตนพึงจะได้รับ การยอมให้ อาจออกมาในรูปแบบของการอุทิศ เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมากกว่าการแก้ปัญหาซึ่งผลที่ได้อาจไม่คุ้มกับความหมางใจที่เกิดขึ้น วิธีนี้มีประโยชน์บางสถานการณ์แต่ถ้าใช้บ่อยจนเกินไปจะทำให้ทีมงานด้อยคุณค่าลง การยอมแพ้ต่อผู้มีอำนาจหรือบารมีเพื่อรักษาสัมพันธ์ที่ดีไว้อาจทำให้ทีมงานรู้สึกว่าหมิ่นศักดิ์ศรีถูกลิดรอนผลประโยชน์ แต่วิธีการยอมตามยังมีความเหมาะสมเมื่อพิจารณานำไปใช้กับสถานการณ์ต่อไปนี้

- (1) พิจารณาแล้วว่าฝ่ายเราเป็นฝ่ายผิด และยินยอมให้มีการดำเนินการตามความคิดเห็นที่ดีกว่า
- (2) ประเด็นข้อขัดแย้งส่งผลกระทบต่อคนอื่น และมีความสำคัญต่อผู้อื่นมากกว่าตัวเราหรือเมื่อต้องการรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานไว้เพื่อความร่วมมือในกิจการอื่นขององค์กร
- (3) ต้องการสร้างความเชื่อถือและการยอมรับทางสังคม ซึ่งจะมีความสำคัญต่อทีมงานในอนาคต
- (4) เมื่อการแข่งขันยืดเยื้อจนก่อให้เกิดความเสียหายได้ไม่ว่าเราจะแพ้หรือชนะก็ตาม
- (5) เมื่อจำเป็นต้องรักษาภาพสมดุลในองค์กร และจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้

(6) ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดของตน

3) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการเผชิญปัญหาที่แต่ละฝ่ายหรือทั้งสองฝ่ายไม่สนใจที่จะต่อสู้หรือร่วมมือในการแก้ปัญหาแต่ละหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ โดยไม่ได้โต้เถียงและไม่ให้ความร่วมมือที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ ด้วยบางคนอาจมีทัศนคติต่อความขัดแย้งในทางลบซึ่งทำให้รู้สึกกลัวขมขื่น และไม่ยอมรับว่ามามีอยู่ลักษณะเช่นนี้ไม่ช่วยในการแก้ปัญหาแต่กลับทำให้สถานการณ์กลับทวีความเลวร้ายจนไม่สามารถจัดการได้ในบางสถานการณ์

หากปัญหาไม่รุนแรงและการแก้ปัญหาไม่ได้ส่งผลประโยชน์อะไรให้มากนัก การหลีกเลี่ยงปัญหาเป็นวิธีที่มีประโยชน์มาก วิธีการที่ใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหามีหลากหลาย เช่น การเพิกเฉยไม่สนใจเรื่องที่เกิดขึ้นซึ่งใช้ได้ผลดีในกรณีที่คุณคลมมีเจตนาสร้างความขัดแย้ง หรือทำให้ความขัดแย้งขยายตัวออกไปเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว การเลื่อนเวลาการพิจารณาออกไปเพื่อจะได้มีเวลาในการหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเพิ่มขึ้น แต่ถ้าเป็นปัญหาเร่งด่วนการยืดเวลาออกไปอาจจะเป็นผลเสียได้ การแยกตัวผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งให้อยู่ห่างกันไม่ให้มีปฏิสัมพันธ์กัน บางครั้งอาจเป็นไปได้เนื่องจากสถานที่ทำงานอยู่ที่เดียวกันสิ่งที่พึงทำได้ คือ ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายออกจากทีมงาน หรือการยับยั้งควรใช้เมื่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่สามารถปรับข้อแตกต่างของกันและกันได้ ทางเลือกที่พึงกระทำคือการควบคุมตนเอง

ก่อนที่จะเลือกใช้วิธีการใดนั้นควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้บริหารที่พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีเผด็จการจะทำให้สถานการณ์ยิ่งเลวร้าย และถ้าสามารถแก้ปัญหาโดยพยายามทำให้ทุกเรื่องเป็นเรื่องปกติก็จะไม่มีการแก้ปัญหาเกิดขึ้น ดังนั้นถ้ามีการหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาบ่อยๆ ความรู้สึกในทางลบของทีมงานก็จะเริ่มก่อตัวเหมือนคลื่นใต้น้ำ ด้วยเหตุนี้วิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาจึงเป็นเพียงการแก้ปัญหาชั่วคราวเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น อย่างไรก็ตามการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งควรนำมาใช้ในสถานการณ์ต่อไปนี้

(1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยไร้สาระ และยังมีปัญหาเร่งด่วนที่สำคัญอีกมากมายที่ต้องแก้ไข

(2) เมื่อเห็นว่าไม่มีทางที่จะแก้ปัญหาให้เป็นที่พอใจได้ เช่น มีอำนาจน้อยกว่าที่จะทำอะไรได้หรือกำลังขมขื่นอยู่กับปัญหาซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก

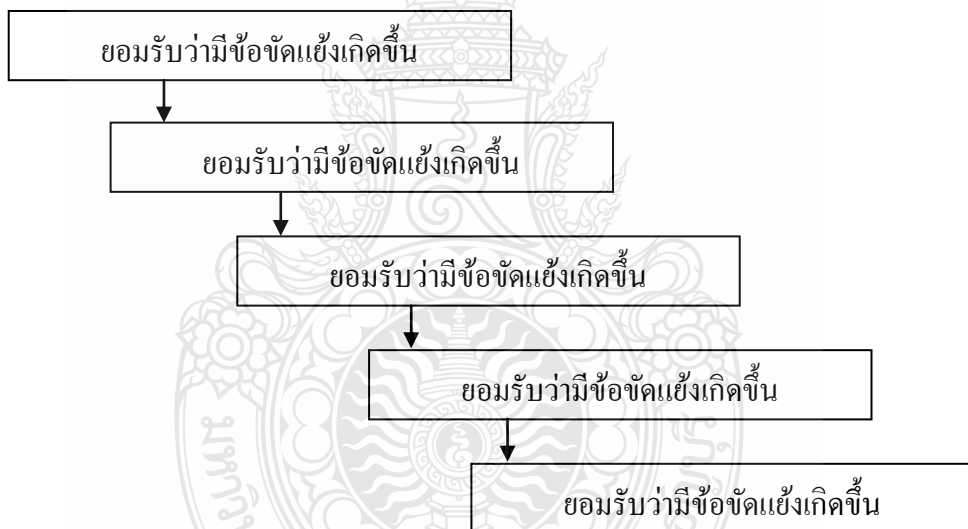
(3) เมื่อเห็นว่าการเผชิญปัญหาขัดแย้ง จะสร้างความแตกแยกให้เพิ่มขึ้นมากกว่าประโยชน์ที่พึงได้รับการแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ

(4) เมื่อต้องการให้สมาชิกทีมงานลดความโกรธลง จนถึงขั้นที่จะมีความสมดุลเกิดขึ้นใหม่และพอที่จะทำงานร่วมกันต่อไป

(5) เมื่อการรวบรวมข้อมูล มีความยุ่งยากเกินกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการแก้ปัญหา

(6) เมื่อประเด็นข้อขัดแย้งถูกบิดเบือน มีความสับสนและส่อเค้าว่าจะมีปัญหาอื่นๆ ตามมาเป็นลูกโซ่

4) การร่วมมือ (collaborating) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้ชัยชนะ และขณะเดียวกันก็ร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายจึงร่วมกันแก้ปัญหาขัดแย้งมากกว่าจะทะเลาะถกเพียงในประเด็นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน วิธีนี้จึงเป็นกระบวนการของการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งคู่กรณีจะต้องเผชิญกับปัญหาร่วมกันและพยายามแก้ปัญหานั้นร่วมกันจึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการแก้ปัญหาก็จะสนับสนุนให้สมาชิกของทีมคู่กรณีได้ใช้ความพยายามและศักยภาพที่มีอยู่ร่วมกันแก้ปัญหา แทนที่จะไปต่อสู้เพื่อทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง ขั้นตอนที่ใช้ในการร่วมมือกันแก้ปัญหาพอจะสรุปได้ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการร่วมมือแก้ปัญหาของทีมงาน

ที่มา: (พงศุภา ใจชื่น, 2552, น. 59)

ถึงแม้ว่าวิธีการร่วมมือจะมีข้อดีที่เห็นได้ชัดเจนแต่ก็ไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไปถ้าความขัดแย้งมีพื้นฐานจากค่านิยมที่แตกต่างกัน วิธีนี้ช่วยได้เพียงชี้ให้เห็นข้อแตกต่างที่เป็นปัญหาแต่ไม่สามารถเปลี่ยนความคิดเดิมได้ เพราะการบังคับให้คนสองคนที่มีค่านิยมต่างกันอย่างมากมาปฏิบัติงานร่วมกัน มีแต่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งเดิมที่มีอยู่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นจนไม่สามารถที่จะควบคุมได้ อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือก็ยังเป็นวิธีที่ขจัดปัญหาคความขัดแย้งได้ดีที่สุดและเหมาะที่จะใช้กับสถานการณ์ต่อไปนี้

(1) เมื่อต้องแสวงหาวิธีแก้ปัญหาเชิงผสมผสานเพราะแนวคิดของทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้

(2) เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทำความเข้าใจกับผู้อื่นหรือต้องการเรียนรู้ความต้องการของผู้อื่น

(3) เมื่อมีความพยายามที่จะแสวงหาวิธีใหม่ๆ เพื่อให้ได้ทิศทางใหม่หรือภาพใหม่ๆ ในการมองปัญหา

(4) เมื่อต้องการได้รับความร่วมมือเพิ่มขึ้นโดยผนึกความคิดของสมาชิกหลายๆ คนโดยการแสวงหาความคิดเห็นที่พ้องต้องกัน

(5) เมื่อต้องการสมานความรู้สึกในทางลบที่มีอยู่และปรับปรุงสัมพันธภาพของสมาชิก

(6) เมื่อมีเวลาเพียงพอในการแสวงหาข้อยุติร่วมกัน

5) การประนีประนอม (compromising) เป็นการเดินสายกลางระหว่างความพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือบริหารข้อขัดแย้งมีแนวโน้มไปในทางยอมมากกว่าเอาชนะ ทั้งสองฝ่ายได้รับการขอร้องให้เสียสละเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิทธิบางอย่างจากอีกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีต่อทีมงานแต่ละทีมจะได้บางสิ่งโดยต้องยอมสูญเสียบางสิ่งเป็นการพบกันคนละครึ่งทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของทีมงานวิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากและเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทีมคู่กรณีมีเป้าหมายที่แตกต่างกันและมีอำนาจเสมอกัน แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดบางประการที่ควรตระหนัก เช่น หากผู้บริหารใช้วิธีนี้บ่อยเกินไปอาจถูกมองว่าเป็นคนที่ต้องการทำให้ทุกคนมีความสุขเพียงพอมากกว่าที่จะสนใจแก้ปัญหาอย่างจริงจัง เป็นต้น การประนีประนอมควรใช้ในสภาพการณ์ต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลาง แต่ไม่คุ้มกับการเสียเวลาลงแรงถกเถียงต่อสู้เพื่อเอาชนะ

(2) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกัน และต่างฝ่ายต่างแสดงท่าทีชัดเจนว่าต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกันทั้งสองฝ่าย

(3) ต้องการตกลงในประเด็นหลักๆ หรือสำคัญๆ ให้ได้

(4) ต้องการให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่อำนวยความสะดวกโดยมีเวลาจำกัด

(5) เพื่อใช้เป็นแบบสนับสนุนเมื่อวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน หรือการเอาชนะไม่ประสบผลสำเร็จ

เป็นการยากอย่างยิ่งที่เราจะสามารถหาวิธีการที่ถูกต้องแน่นอนในการใช้แก้ปัญหา ความขัดแย้งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งให้กลายเป็นการสร้างสรรค นั่นคือเราต้องมองลงไปทีเนื้อหาของความขัดแย้งแทนที่จะมองที่ตัวบุคคล วิธีการนี้เป็นการมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิผู้อื่น ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีเลยแต่กลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

Rahim (1985) พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล 5 รูปแบบตามมิติ ความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการในเป้าหมายของตนเอง และมีจิตความต้องการในการ สนับสนุนความต้องการในเป้าหมายของอีกฝ่าย (Dual concern model) มีรายละเอียดดังนี้

1) รูปแบบชนะทั้งสองฝ่าย (Integrating) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อความต้องการ ของทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างมาก โดยที่รูปแบบนี้แสดงถึงการมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและคำนึงถึง ผลประโยชน์ (Interests) ของแต่ละฝ่าย เพื่อที่จะหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับและให้ผลดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารที่ใช้ในการแก้ปัญหาจะเป็นแบบเปิดเผยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะ ช่วย นำไปสู่การแก้ไขปัญหที่สร้างสรรค์และสัมฤทธิ์ผลรูปแบบนี้ให้ผลชนะ-ชนะ

2) รูปแบบยอมให้อีกฝ่ายหนึ่ง (Obliging) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อความต้องการ ของอีกฝ่ายมากกว่าของตนเอง โดยที่รูปแบบนี้แสดงถึงความพยายามที่จะลดความแตกต่างและข้อ ขัดแย้งโดยการยอมจำนนต่ออีกฝ่ายวิธีนี้ให้ผลแพ้-ชนะ

3) รูปแบบเผด็จการ (Dominating) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อความต้องการของ ตนเองมากกว่าความต้องการของอีกฝ่าย โดยที่รูปแบบเป็นการพยายามใช้อำนาจของตนเพื่อได้มาใน สิ่งที่ต้องการหรือบรรลุเป้าหมายโดยไม่สนใจความต้องการของอีกฝ่ายวิธีนี้ให้ผลชนะ-แพ้

4) รูปแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อความต้องการของ ตนเองน้อยพอกับการให้ความสำคัญของความต้องการของอีกฝ่าย โดยที่รูปแบบนี้เป็นวิธีที่ไม่ได้ตอบใดๆ หรือพยายามที่จะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ หลีกเลี่ยงคำต่อว่าและพยายามที่จะไม่ คุยเรื่องความขัดแย้งอย่างเปิดเผยวิธีนี้ให้ผลแพ้-แพ้

วิจิตร วรุตบางกูร, 2531 เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง ตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความ จำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธีการความขัดแย้งไว้ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การเอาชนะ
- 2) การยอมตามผู้อื่น

3) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

4) การร่วมมือแก้ปัญหา

5) การประนีประนอม

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรและได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่ยังอาจหลงเหลืออยู่คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยา ทำให้โกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลงานของการจัดการ การทำงานมีอุปสรรค ฯลฯ ซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง	Howat & London, 1980	Robbins, 1983	Thomas & Killman, 1987	Owens, 1991	Johnson & Johnson, 1987	Rahim, 1985	Feldman & Arnold, 1986	Everard & Morris, 1985	สมิต ถังมุก, 2550	วิจิตร วรุตบางกูร, 2531	ความถี่
1. การเอาชนะ (Competition)	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		7
2. การร่วมมือ (Collaboration)	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		7
3. การประนีประนอม (Compromising)	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	8
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5. การยอมให้ (Accommodatio)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
6. การผสมผสาน (Integrating)						✓					1
7. การบังคับ (Forcing)	✓				✓						2
8. การเผชิญหน้า (Containment)	✓						✓				2
9. การสลายตัว (Defusion)								✓			1
10. การจำกัดวง (Containment)								✓			1
11. การต่อสู้ (Fighting)									✓		1
12. การแก้ปัญหา (Problem Solving)									✓		1

จากตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้ง พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 12 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิชาการส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของการ

บริหารความขัดแย้งในระดับสูง พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้งได้ 5 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเอาชนะ(Competition) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่ การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือ แม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2) การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะและขณะ เดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้ เกิดความพึงพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่นการร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

3) การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีการแสดง พฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นจุดยืนระหว่างกลางของ มิติการเอาใจตนและมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความ พึงพอใจหรือในลักษณะที่พบกันครึ่งทาง

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นการแสดงพฤติกรรม มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการสู้ปัญหา และไม่ร่วมมือใน การแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่นือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะ ลดลงเมื่อถึงเวลาผ่านไป

5) การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีพฤติกรรมเน้น การเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามซึ่ง เป็นลักษณะแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายประสิทธิผลของสถานศึกษา มีผู้ให้นิยามดังนี้

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, น.27) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึง ความ สามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์กร สามารถสนองผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายาม จะทำมากน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546 ,น. 169) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดของงานตามวัตถุประสงค์

วิจลน์ โกษาแสง (2548,น. 43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547 ,น.17) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน คือการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียน

การดี อนันต์นารี (2551 ,น. 204) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึงการที่องค์กรได้ดำเนินงานใดๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ จนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรตั้งไว้

ซีชอร์ และยูชต์แมน (Seashore & Yuchtman quoting Hall, 1991) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 51) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถให้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และได้สรุปว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านการมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน ด้านความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและด้านการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

กิบสัน และคณะ (Gibson, and Others, 1982, p. 812) นิยามประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

มาดาส, จอร์จ, ปีเตอร์ และทอมัส (Madaus, George, Peter & Thomas, 1980, p. 47 as cited in Theera, 1987, p. 2) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของกลุ่มว่า เป็นการเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์กับสัมฤทธิ์ผลของงาน ดังนั้น การจะประเมินว่าสถานศึกษาใดประสบความสำเร็จหรือไม่จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับผลการติดตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

มอร์เฟต, จอห์นส์ และ โรลเลอร์ (Morphet, John & Roller, 1982, pp. 93-97) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดีโดย

ที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถของใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียดสี และในขณะที่เดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

รีด และคณะ (Reid, and Others., 1988, p. 5) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้สมาชิก

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา คือนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความพึงพอใจในการทำงาน และยังรวมถึงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายใน ภายนอก และรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพทั้งระบบ

2.2.2 ความสำคัญประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อสถานศึกษา ดังนี้ (การดี อนันต์นาวี, 2551)

2.2.2.1 ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้ง การจัดตั้งองค์การยอมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2.2.2.2 ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2.2.2.3 ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

2.2.3 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลโรงเรียน เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (วิจิตร โภษาแสง, 2548, น, 45) การจะประเมินว่าโรงเรียนใดว่า ประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้นๆ (Madaus, and others, 1980) ดังนั้น

โรงเรียนจะมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆที่ตั้งไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือเกินเป้าที่ตั้งไว้ (Hoy & Miskel, 2005, p. 276) การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สามารถแยกแนวทางในการประเมินหรือวัดประเมินผลได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (Hoy & Miskel, 2001, pp. 293-297)

2.2.3.1 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริงที่สามารถวัดได้

2.2.3.2 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นความสามารถขององค์กรที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

2.2.3.3 การประเมินประสิทธิผลตามรูปแบบบูรณาการที่ยึดการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร (An Integrated Goal and System – Resource Model of Effectiveness) โดยเน้นลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และใช้เกณฑ์ประเมินหลายเกณฑ์ ดังนี้

(1) มิติเวลา (Time) การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องคำนึงถึงมิติเวลาเป็นสำคัญ เพราะการประเมินในช่วงเวลาต่างกัน อาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

(2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) เป็นกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สนใจผลขององค์กร สำหรับเกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนความคิดและค่านิยมของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเกิดจากการเชื่อมโยงความคิดของผู้เกี่ยวข้อง

(3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงซ้อน (Multiple Effectiveness Measurement) พิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน การวัดประสิทธิผลวิธีนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต มีความต้องการหรือข้อเรียกร้อง ซึ่งองค์กรจะต้องจัดหาเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อทำงานที่มีประสิทธิผล

พาร์สัน (Parson, 1960, p. 101 as cited in Hoy & Ferguson, 1985, pp. 121-122) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้ ดังนี้

- 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
- 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
- 3) การบูรณาการ (Integration)
- 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

มอทท์ (Mott, 1972) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารในการจัดการบริหารโรงเรียนในทุกๆ ด้าน เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับสูง รวมถึงความสามารถทางด้านวิชาการ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผู้เรียน ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและความสามารถในการจัดกิจกรรม ตลอดจนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

- 2) ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive attitude) หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านการอบรมให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีเหตุผล มีเจตคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อน ต่อพ่อแม่ ต่อครูอาจารย์ และต่อคนรอบข้าง ตลอดจนสังคมและประเทศชาติ รวมถึงการรู้จักประหยัดและเห็นถึงคุณค่าของทรัพยากร

- 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของตนเองมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาอาคารสถานที่และบริหารงานทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับโรงเรียนที่ต้องตามทันความก้าวหน้าและความทันสมัยของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving problems) หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่รับรู้และร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นที่ปรึกษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 293-297) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) การมีจิตมุ่งต่อองค์การ
- 3) การปรับตัว
- 4) การบูรณาการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 202-213) ได้เสนอวิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงานเป็นหลายประการ ดังนี้

- 1) วิธีประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่มาก การประเมินจะกระทำโดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วยการจัดเครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย
- 2) วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะชุดข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจะถูกจัดให้เป็นกลุ่มและผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกข้อความที่กำหนด โดยดูว่าอันใดเหมาะสมที่สุดที่จะใช้วัดความมีประสิทธิภาพของงาน
- 3) วิธีการประเมินโดยเขียนคำบรรยาย ผู้ประเมินจะต้องบรรยายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่มักจะใช้เพื่อประกอบการประเมินคู่กับมาตราส่วนประมาณค่า
- 4) วิธีประเมินการบริหารตามเป้าหมาย เป็นวิธีที่ใช้ประเมินตัวบุคคลโดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะพยายามทำให้สำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนดเมื่อถึงขั้นประเมินผล ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันพิจารณาถึงระดับความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด
- 5) วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคล และหัวหน้าจะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินทั้งในแง่ดีที่สุดและเลวที่สุด ข้อความเหล่านี้จะจัดเป็นกลุ่มแตกต่างกันไปแต่ละงานมีการพัฒนาและจัดประเภทข้อมูลและเหตุการณ์สำคัญ ผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปวัดผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะทำการบันทึกเหตุการณ์ครั้งที่ดีที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติได้ตามประเภทที่จัดไว้ วิธีนี้หัวหน้างานมักจะเป็นคนประเมินเองมากกว่าจะร่วมกับผู้ถูกประเมิน

6) วิธีประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย ผู้ประเมินจะเตรียมรายงานที่เป็นหัวข้อเรื่องเรียงลำดับเป็นชุดคุณศัพท์หรือคำบรรยายความข้อความที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นการให้น้ำหนักในแต่ละข้อเท่าๆ กัน และผู้ประเมินจะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความที่ผู้ถูกประเมินมีตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ แต่หากไม่มีก็ปล่อยให้ว่างไม่ทำเครื่องหมาย

7) วิธีประเมินพฤติกรรมการทำงานตามขนาดหรือมาตรา โดยประเมินประสิทธิภาพของงาน จากผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการทำงานได้ ประเมินข้อความเหล่านั้นจากมาตราส่วน ที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภทๆ เช่นเดียวกับวิธีขีดเครื่องหมาย โดยวิธีนี้คล้ายกับวิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ ที่นำมาใช้กับผู้ถูกประเมินแต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วนที่จะขีดข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็น ได้จากพฤติกรรมที่ต้องการวัด

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพของมอทท์ (Mott, 1972) ซึ่งได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมายและระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิภาพมาเป็นเกณฑ์ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) ในนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 2) ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) โดยนักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก
- 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และพัฒนาโรงเรียน
- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems) ภายในโรงเรียนได้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

สุราสินี วิทยาภรณ์ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และระดับผลการเรียนบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับผลการบริหารงานโรงเรียนไม่แตกต่างกัน พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับผลการบริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

รัตนานันท์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาและผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร 2) ครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสาร 3) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาและผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ครู มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาและผลการดำเนินงานประกันคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สาราญ อินทนาม (2548) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกระตุ้นความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ การป้องกันความขัดแย้งที่มีลักษณะไม่สร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีลักษณะไม่สร้างสรรค์ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิและไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษามีประสบการณ์ในการบริหาร การศึกษาต่างกันและปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับช่วงชั้นที่แตกต่างกัน มีการบริหาร ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ พฤติกรรมป้องกันความขัดแย้งที่มีลักษณะไม่สร้างสรรค์ และพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทน์ เงามาย (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบุรีพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบุรีพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบุรีพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < .05$) และประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบุรีพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง

เขต 2 จำแนกตามบุคลิกภาพของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เยาวดี จุฑาพรรณนาชาติ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการยืดหยุ่น ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และด้านประสิทธิภาพ และเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง และประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง และรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

วัชรพล มนต์รักคดี (2550) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

สมหมาย เนียมฉาย (2551) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 พบว่า พฤติกรรม

การบริหารความขัดแย้งแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ ส่วนพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงแสดงออกในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการเอาชนะแสดงออกในระดับน้อย เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ไม่ต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่อายุไม่เกิน 40 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 9-16 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับมาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 16 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับมาก ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับมาก ผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่ต่างกัน คือ แบบการร่วมมือในระดับมาก ต่างกับผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ในระดับมาก

ธานินทร์ เลิศพันธ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า

1) ครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมพบว่า ระดับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ที่อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ รองลงมา ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการยอมให้และการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนระดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการเอาชนะ

2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน รองลงมา ได้แก่ การอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก ยกเว้นด้านการแก้ปัญหาแบบเอาชนะที่มีความสัมพันธ์ทางลบ เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

แบบยอมให้ และการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความสัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

สุกัญญา เพาะแป้น (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ ประสิทธิภาพในการบริหารและกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 110 คน ผลจากการศึกษาพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตามกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิชญากร ตินิโส (2554) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้ สำหรับพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง คือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบ ระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะมีความแตกต่างกัน นั่นคือ ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความคิดเห็นน้อยกว่าครูที่มีวุฒิสองวุฒิปริญญาตรี และ 4) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยงมีความแตกต่างกัน

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า 1) พฤติกรรมการ

บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่าด้านการประนีประนอม แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามอายุ พบว่าด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ แตกต่างกัน 5) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ แตกต่างกัน 6) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ แตกต่างกัน และ 7) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการยอมให้ แตกต่างกัน

ฐาปนิต สมักรกิต (2553) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการเจรจา ด้านการกระจายความเป็นธรรม และด้านการใช้อำนาจ และเปรียบเทียบการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประเภทของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารความขัดแย้งเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกัน มีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แคช (Cash, 1991, pp. 3567-A - 3568-A อ้างถึงใน สโรชิน โคตรโสภา, 2550, น. 64) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในสถานศึกษารัฐบาลรัฐคาโรไรโด นำผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปร เพศ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

ฮูเวอร์ (Hoover, 1991, p. 2942-A อ้างถึงใน สโรชิน โคตรโสภา, 2550, น. 65) ได้ศึกษา พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร ในสถานศึกษาของรัฐแพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบยอมให้และการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของสถานศึกษาแบบเปิด การแก้ปัญหาความขัดแย้งของบริหารสถานศึกษาแบบใช้อำนาจและการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศขององค์กรแบบเปิดจะมีความขัดแย้งในระดับต่ำ ความขัดแย้งในองค์กรระดับต่ำ ผู้บริหารจะใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้และการประนีประนอม ส่วนความขัดแย้งในองค์กรระดับสูงบริหารจะใช้แบบการใช้อำนาจและการหลีกเลี่ยง

เพอร์สัน (Person, 1993) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในอาร์คแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

มีแลมด์ และคณะ (Melamed, and others, 1999, p. 10) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (high schools) จากนักการศึกษา และผู้ปกครองนักศึกษา และผู้มีส่วนร่วม ผลปรากฏว่า ความต้องการทางด้านพื้นฐาน เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุม อภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เฮนกิน และคณะ (Henkin, and others, 1999, p. 11) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในสถานศึกษาที่บริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (large urban schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้

กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือร่วมใจ (collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (integrative problem solving)

เวลท์ (Welt, 2000, p. 9) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาระดับ กลางเปรียบเทียบกับสถานศึกษาระดับสูง ไม่พบความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มนี้ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของสถานศึกษา รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้กันมาก คือ แบบประนีประนอมและสถานศึกษาระดับกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าสถานศึกษาในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง โดยการศึกษาเรียนรู้ความแตกต่าง วัฒนธรรม และความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอยู่ทุกวันซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดไป

ชู (Sue, 2001 อ้างถึงใน สารานุกรม อินทนาม, 2548, น. 34) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งและรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลของอาจารย์ใหญ่สถานศึกษาประถมศึกษ พบว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและจัดการกับความขัดแย้งได้สามารถควบคุมผลของความขัดแย้งโดยการเลือกใช้ประสบการณ์และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร มีผลต่อการทำงานของครูจากงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การบริหารงานในองค์กรต่างๆ ย่อมประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งเสมอ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ต้องการแต่ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากกว่าจะเกิดผลเสีย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 42 โรงเรียน ประกอบด้วย จังหวัดปทุมธานี จำนวน 21 โรงเรียน จังหวัดสระบุรี จำนวน 21 โรงเรียน และประชากรครูผู้สอนทั้งหมด 2,818 คน ประกอบด้วย ครูผู้สอนในโรงเรียนจังหวัดปทุมธานี จำนวน 1,664 คน จังหวัดสระบุรี 1,154 คน (แผนยุทธศาสตร์ระดับคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4, ปีงบประมาณ 2557)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Kerjcie and Morgan, 1970, pp. 608-609) ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ผู้วิจัยได้แบ่งขนาดตามจำนวนนักเรียนออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ จำนวนนักเรียน 131-250 คน จำนวน 2 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 251-500 คน จำนวน 6 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 501-1,500 คน

จำนวน 13 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 1,501-2,500 คน จำนวน 13 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 2,500 คน
 ขึ้นไป จำนวน 8 โรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 338 คน ตามสัดส่วนดังนี้

$$\text{สูตร} = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

- โดยที่
- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 - N = ขนาดของประชากร
 - e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เท่ากับ 0.05
 - χ^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และ
ระดับความเชื่อมั่น 95% ($\chi^2 = 3.841$)
 - p = สัดส่วนของลักษณะสนใจศึกษา

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

$$n = \frac{3.841 \times 2,818 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (2,818 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 338.026 \approx 338 \text{ หน่วย}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 338 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

จำแนกตามจำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร ครูผู้สอน (คน)
จำนวนนักเรียน 131-250 คน	2	29
จำนวนนักเรียน 251-500 คน	7	165
จำนวนนักเรียน 501-1,500 คน	12	570
จำนวนนักเรียน 1,501-2,500 คน	13	1,020
จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป	8	1,034
รวม	42	2,818

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ระดับคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4, ปีงบประมาณ 2557

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับที่	สถานศึกษา จังหวัดปทุมธานี	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
1	ปทุมวิไล	144	21
2	คณะราษฎร์บำรุงปทุมธานี	107	16
3	ปทุมธานี นันทบุรีบำรุง	54	5
4	หอวังปทุมธานี	69	6
5	ธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม	136	19
6	ที่บึงกรวิทยาพัฒนา (มัธยมวัดหัตถสารเกษตร) ในพระราชูปถัมภ์	80	8
7	สวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต	126	19
8	ชัยสิทธิ์वास “พัฒนสายบำรุง”	23	2
9	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าปทุมธานี	35	3
10	บัวแก้วเกษร	42	4

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ลำดับที่	สถานศึกษา จังหวัดปทุมธานี	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
11	สุนทโรเมตตาประชาสรรค์	13	1
12	วราชาทินัดดา มาตวิทยา	65	9
13	จุฬารณราชวิทยาลัยปทุมธานี	74	7
14	ชัยบุรี	125	18
15	ชัยรัตน์	128	19
16	สายปัญญารังสิต	83	7
17	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปทุมธานี	91	9
18	เทพศิรินทร์คลองสิบสามปทุมธานี	63	6
19	นวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี	86	15
20	มัธยมสังคีตวิทยากรุงเทพมหานคร	53	5
21	หนองเสือวิทยาคม	67	6
	รวม	1,664	205
จังหวัดสระบุรี			
1	สระบุรีวิทยาคม	142	21
2	สวนกุหลาบวิทยาลัยสระบุรี	73	7
3	หนองแขงวิทยา	37	4
4	บ้านหมอ “พัฒนานุกูล”	53	8
5	ดอนพุดวิทยา	18	2
6	หนองโดนวิทยา	16	2
7	พระพุทธบาท “พลานุกูลวิทยา”	23	2
8	สุธีวิทยา	61	6
9	โลกกระทอนกิตติคุณวุฒิวิทยา	33	3
10	เสาไห้ “วิมลวิทยานุกูล”	121	18
11	เทพศิรินทร์พุแค	77	8
12	แก่งคอย	104	15

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ลำดับที่	สถานศึกษา จังหวัดสระบุรี	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
13	บ้านท่ามะปรางวิทยา	28	3
14	สองคอนวิทยาคม	29	3
15	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสระบุรี	21	2
16	หนองแค “สรกิจพิทยา”	80	8
17	หินกองวิทยาคม	42	4
18	ประเทียบวิทยาทาน	61	6
19	ซับน้อยเหนือวิทยาคม	20	2
20	มวกเหล็กวิทยา	68	7
21	วังม่วงวิทยาคม	16	2
	รวม	1,154	133

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ระดับคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
ปีงบประมาณ 2557

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประกอบด้วย 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- | | | | |
|---|---------|----------------------|-------------------------------|
| 5 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้ง | ระดับการความคิดเห็นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้ง | ระดับการความคิดเห็นมาก |
| 3 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้ง | ระดับการความคิดเห็นปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้ง | ระดับการความคิดเห็นน้อย |
| 1 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้ง | ระดับการความคิดเห็นน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีองค์ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- | | | | |
|---|---------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | หมายถึง | ประสิทธิผลของโรงเรียน | อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ประสิทธิผลของโรงเรียน | อยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ประสิทธิผลของโรงเรียน | อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ประสิทธิผลของโรงเรียน | อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ประสิทธิผลของโรงเรียน | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

3.3 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยทำเป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ เอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล กำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการวิจัย

3.3.3 วิเคราะห์ข้อคำถามเพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

3.3.4 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและแนะนำ

3.3.5 นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่อประธานกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.1 นำแบบสอบถาม ที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ทางด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ท่าน ด้านระเบียบการวิจัย 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของเครื่องมือและนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) (สุวิมล ติรกันันท์, 2549, น. 139)

โดยใช้สูตร		$IOC = \frac{\sum R}{N}$	
เมื่อ	IOC	หมายถึง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน
	N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

- โดยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้
- + 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
 - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
 - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า .50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out)

3.4.2 คัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พร้อมกับปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามที่แก้ไขไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน จำนวน 30 คน ในสถานศึกษาซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 96) พบว่า ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในแต่ละด้าน ได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .811 และตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 ได้ค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .865

3.4.3 ดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ได้เครื่องมือวิจัยที่มีความสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ติดต่อประสานงานกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังครูผู้สอนในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 338 คน

3.5.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และกำหนดวัน เวลาขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน โดยผู้วิจัยจัดส่งจดหมายพร้อมแบบสอบถาม และหนังสือขอความร่วมมือครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา ไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 ชุด

3.5.3 การเก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน และแจกแบบสอบถามอีกครั้งในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 15 วัน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 338 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.5.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อดำเนินการวิจัยข้อมูลต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.6.1 นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ และลงรหัส เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัย

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาประสบการณ์ในการทำงานและจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประกอบด้วย 5 วิธี คือ การ

เอาชนะ การร่วมมือการประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์คะแนนแปลผล (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549, น. 196-227)

- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เมืองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์คะแนนแปลผล/(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549, น. 196-227)

- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, น. 316) แปลความหมาย ดังนี้

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเป็น (+) หมายถึง คล้อยตามกัน
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเป็น (-) หมายถึง ตรงกันข้าม

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

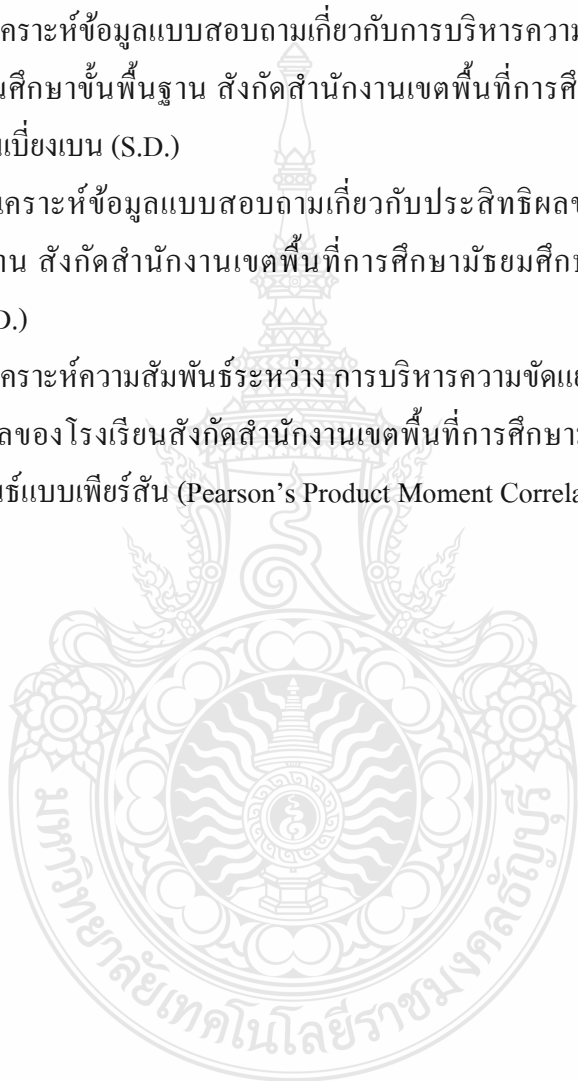
ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยใช้สถิติ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบน (S.D.)

3.7.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบน (S.D.)

3.7.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 338 คน จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น

การวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ทั้งนี้ผู้วิจัยขอกำหนดอักษรย่อ และสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน (Std. Deviation)
**	หมายถึง	พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01
*	หมายถึง	พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
P-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็น หรือค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
X_{tot}	แทน	การบริหารความขัดแย้ง
X_1	แทน	การบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ (Competition)
X_2	แทน	การบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ (Collaboration)
X_3	แทน	การบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอม (Compromising)
X_4	แทน	การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding)
X_5	แทน	การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ (Accommodation)

Y_{tot}	แทน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา
Y_1	แทน	ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง
Y_2	แทน	ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน
Y_3	แทน	ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา
Y_4	แทน	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 2 ตอน ดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่

4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) การยอมให้ (Accommodation)

4.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่

1) ข้อมูลส่วนบุคคลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา ผลการศึกษา ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

(n = 338)

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	164	48.52
หญิง	174	51.48
รวม	338	100.00
2. อายุ		
20 – 30 ปี	28	8.28
31 – 40 ปี	160	47.34
41 – 50 ปี	112	33.14
51 ปี ขึ้นไป	38	11.24
รวม	338	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	235	69.52
ปริญญาโท	100	29.59
ปริญญาเอก	3	.89
รวม	338	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ครูผู้ช่วย	124	36.69
ครู ค.ศ. 1	183	54.14
ครู ค.ศ. 2	15	4.44
ครู ค.ศ. 3	16	4.73
ครู ค.ศ. 4	-	-
รวม	338	100.00

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

(n = 338)

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	44	13.02
5 – 10 ปี	136	40.24
11 – 15 ปี	111	32.84
มากกว่า 15 ปี	47	13.90
รวม	338	100.00
6. จำนวนนักศึกษาในสถานศึกษา		
ต่ำกว่า 1,500 คน	169	50.00
1,501 – 2,500 คน	138	40.83
มากกว่า 2,500 คน ขึ้นไป	31	9.17
รวม	338	100.00

จากตารางที่ 4.1 การศึกษาข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 ตัวอย่าง ผลการศึกษามีดังนี้

1. เพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 51.48 และสัดส่วนที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 48.52
2. อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31–40 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 47.34 รองลงมา คือ 41–50 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.14 และสัดส่วนที่น้อยที่สุด คือ 20 - 30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.28
3. วุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 69.53 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 29.59 และสัดส่วนที่น้อยที่สุด คือ ปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.89
4. ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นครู คศ. 1 จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 54.14 รองลงมา คือ ครูผู้ช่วย จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 36.69 และสัดส่วนที่น้อยที่สุด คือ ครู คศ. 3 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44

5. ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่ 5 – 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 40.24 รองลงมา คือ 11 – 15 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 32.84 และสัดส่วนที่น้อยที่สุด คือ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 13.02

6. จำนวนนักเรียนในสถานศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีนักเรียนต่ำกว่า 1,500 คน จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ 1,501 – 2,500 คน จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 40.83 และสัดส่วนที่น้อยที่สุด คือ มากกว่า 2,500 คน ขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.17

2) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) การเอาชนะ (Competition) (2) การร่วมมือ (Collaboration) (3) การประนีประนอม (Compromising) (4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ (5) การยอมให้ (Accommodation) ผลการศึกษาดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวม

(n = 338)				
ที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 (X)	\bar{x}	S.D.	การแปลความหมาย
1	การเอาชนะ (Competition)	4.58	.301	มากที่สุด
2	การร่วมมือ (Collaboration)	4.23	.312	มาก
3	การประนีประนอม (Compromising)	4.22	.315	มาก
4	การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	4.32	.452	มาก
5	การยอมให้ (Accommodation)	4.33	.431	มาก
	รวม	4.34	.181	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวมมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 (S.D.= 0.181)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละด้านมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การเอาชนะ (Competition) มีระดับการบริหาร

ความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 (S.D.= 0.301) รองลงมา คือ การยอมให้ (Accommodation) มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D.= 0.431) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประนีประนอม (Compromising) มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D.= 0.315)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการเอาชนะ (Competition)

(n = 338)

ที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการเอาชนะ (Competition) (X_i)	\bar{x}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารยืนยันในการที่จะทำตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ให้ได้	4.71	.485	มากที่สุด
2	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น	4.47	.626	มาก
3	ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตาม	4.70	.662	มากที่สุด
4	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีทางของตนเอง	4.57	.700	มากที่สุด
5	ผู้บริหารบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง	4.45	.591	มาก
	รวม	4.58	.306	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ (Competition) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 ($\bar{x} = 4.58$, S.D.= 0.306)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารยืนยันในการที่จะทำตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ให้ได้ มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 (S.D.= 0.485) รองลงมา คือ ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเอง

จนคณะครูต้องกล้อยตาม มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 (S.D.= 0.662) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D.= 0.591)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการร่วมมือ (Collaboration)

(n = 338)

ที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการร่วมมือ (Collaboration) (X_2)	\bar{x}	S.D.	การแปลความหมาย
1	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	4.49	.557	มาก
2	ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจกับบุคลากรส่วนใหญ่ แม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม	4.52	.500	มากที่สุด
3	ผู้บริหารยอมปรับทัศนคติในการแก้ปัญหาตามผู้อื่นแนะนำ	3.82	.857	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง	4.62	.606	มากที่สุด
5	ผู้บริหารพยายามทำให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย	3.71	.837	มาก
รวม		4.23	.336	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ (Collaboration) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 (S.D.= 0.336)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 (S.D.= 0.60) บริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 (S.D.= 0.500) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารพยายามทำให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 (S.D.= 0.837)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการประนีประนอม (Compromising)

(n = 338)

ที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการประนีประนอม (Compromising) (X_3)	\bar{x}	S.D.	การแปลความหมาย
1	ผู้บริหารยอมเจรจาเพื่อคลี่คลายปัญหาความตึงเครียดในการทำงาน	4.45	.620	มาก
2	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงวิธีแก้ปัญหาแบบหักหาญน้ำใจผู้อื่น	4.03	.775	มาก
3	ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยใช้ความเป็นกลางให้มากที่สุด	4.09	.787	มาก
4	ผู้บริหารพยายามเลือกใช้การไกล่เกลี่ยปัญหามากกว่าการใช้กฎระเบียบ	4.12	.783	มาก
5	ผู้บริหารให้มีการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างแล้วปรับให้เป็นแนวทางเดียวกัน	4.42	.672	มาก
	รวม	4.22	.364	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม (Compromising) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D.= 0.364)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารยอมเจรจาเพื่อคลี่คลายปัญหาความตึงเครียดในการทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 (S.D.= 0.620) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้มีการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่าง แล้วปรับให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 (S.D.= 0.672) และ

ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงวิธีแก้ปัญหาแบบหักหาญน้ำใจผู้อื่น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 (S.D.= 0.775)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

				(n = 338)
ที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) (X_4)	\bar{x}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดความ ขัดแย้ง	4.32	.788	มาก
2	ผู้บริหารพยายามไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น	4.32	.738	มาก
3	ผู้บริหารมักวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.33	.506	มาก
รวม		4.32	.203	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D.= 0.203)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารมักวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D.= 0.506) รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารพยายามไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 (S.D.= 0.788 และ 0.738)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
ของกลุ่มตัวอย่าง ด้านการยอมให้ (Accommodation)

(n = 338)

ที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 4 ด้านการยอมให้ (Accommodation) (X_s)	\bar{x}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการทำงาน	3.93	.917	มาก
2	ผู้บริหารยินดียุติความคิดเห็นของตนเองเพื่อเป็นประโยชน์ กับทุกฝ่าย	4.39	.715	มาก
3	ผู้บริหารให้มีการดำเนินงานตามวิธีการของผู้ปฏิบัติงาน แม้จะไม่เห็นด้วย	4.46	.658	มาก
4	ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดความ ประองคองมากกว่าทำให้เกิดความขัดแย้ง	4.52	.622	มากที่สุด
	รวม	4.33	.364	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ (Accommodation) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 (S.D.= 0.364)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดความประองคองมากกว่าทำให้เกิดความขัดแย้ง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 (S.D.= 0.622) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้มีการดำเนินงานตามวิธีการของผู้ปฏิบัติงานแม้จะไม่เห็นด้วย มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 (S.D.= 0.658) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการทำงาน มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 (S.D. = 0.917)

3) ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ได้แก่ ผลการศึกษา ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวม

(n = 338)				
ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 (Y)	\bar{x}	S.D.	การแปลความหมาย
1	ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง	4.15	.541	มาก
2	ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน	4.13	.422	มาก
3	ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา	4.38	.441	มาก
4	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา	3.89	.435	มาก
	รวม	4.14	.231	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 มีความคิดเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (S.D.= 0.231)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 (S.D.= 0.441) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 (S.D. = 0.541) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (S.D. = 0.435)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง
ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง

(n = 338)

ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง (Y _i)	\bar{x}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	3.84	.935	มาก
2	นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของตนได้มากขึ้น	4.51	.593	มากที่สุด
3	นักเรียนสามารถศึกษาต่อในระดับสูงได้มากขึ้น	3.86	.871	มาก
4	นักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันความสามารถ ทางด้านวิชาการจำนวนมาก	4.39	.650	มาก
	รวม	4.15	.381	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 มีความคิดเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 (S.D.= 0.381)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของตนได้มากขึ้น โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 (S.D.= 0.593) รองลงมา คือ ประเด็นนักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันความสามารถทางด้านวิชาการจำนวนมาก โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 (S.D.= 0.650) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 (S.D.= 0.935)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง
ด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน

(n = 338)

ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านความสามารถในการพัฒนา ทัศนคติทางบวกของนักเรียน (Y ₂)	\bar{x}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	สถานศึกษามีการส่งเสริมจัดกิจกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน	4.03	.764	มาก
2	นักเรียนมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่าง สร้างสรรค์	4.34	.615	มาก
3	นักเรียนมีพฤติกรรมแสดงออกในทางที่ดีงามเป็น ตัวอย่างที่ดี	4.13	.762	มาก
4	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน	4.02	.808	มาก
	รวม	4.13	.369	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 มีความคิดเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D.= 0.369)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 (S.D.= 0.615) รองลงมา คือ ประเด็นนักเรียนมีพฤติกรรมแสดงออกในทางที่ดีงามเป็นตัวอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D.= 0.762) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 (S.D. = 0.808)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา

(n = 338)

ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา(Y ₃)	\bar{x}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรม	4.38	.758	มาก
2	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านการเรียน การสอน	4.65	.633	มากที่สุด
3	ความสามารถของผู้บริหารในการแก้ปัญหาในการ บริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้	4.11	.490	มาก
รวม		4.38	.314	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 มีความคิดเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 (S.D.= 0.314)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 (S.D.= 0.633) รองลงมา คือ ประเด็นผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรม โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 (S.D.= 0.758) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นความสามารถของผู้บริหาร ในการแก้ปัญหาการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 (S.D.= 0.490)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ของกลุ่มตัวอย่าง
ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

(n = 338)

ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา(Y ₄)	\bar{x}	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประสาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	3.83	.764	มาก
2	มีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	4.06	.718	มาก
3	ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการสอนของ คณะครูในสถานศึกษา	3.94	.640	มาก
4	มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียนและท้องถิ่น	3.70	.916	มาก
	รวม	3.89	.380	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 มีความคิดเห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 (S.D.= 0.380)

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นมีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 (S.D.= 0.718) รองลงมา คือ ประเด็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการสอนของคณะครูในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 (S.D.= 0.640) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นมีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 (S.D.= 0.906)

4.2 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีกับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ผู้วิจัยใช้การ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) รายละเอียด ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวม

การบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	ประสิทธิผลของสถานศึกษา				ประสิทธิ ผลของ สถาน ศึกษา (Y_{tot})	ระดับ ความ สัมพันธ์
	ความสามารถ ในการผลิต นักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ ทางการศึกษา สูง (Y_1)	ความสามารถ ในการพัฒนา ทัศนคติ ทางบวกของ นักเรียน (Y_2)	ความ สามารถ ในการ แก้ปัญหาใน สถานศึกษา (Y_3)	ความ สามารถ ในการ ปรับเปลี่ยน และพัฒนา สถานศึกษา (Y_4)		
การเอาชนะ(X_1)	.427**	.479**	.441**	.434**	.462**	ปานกลาง
การร่วมมือ(X_2)	.572**	.531**	.543**	.582**	.554**	ปานกลาง
การประนีประนอม (X_3)	.452**	.441**	.464**	.533**	.491**	ปานกลาง
การหลีกเลี่ยง (X_4)	.442**	.492**	.411**	.434**	.462**	ปานกลาง
การยอมให้ (X_5)	.543**	.533**	.532**	.531**	.533**	ปานกลาง
การบริหารความ ขัดแย้ง (X_{tot})	.456**	.299**	.534**	.623**	.544**	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้ง (X_{tot}) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y_{tot}) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้ง (X_{tot}) กับประสิทธิภาพของ

สถานศึกษา (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวก ในระดับปานกลาง ($r=.544$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา รายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .411-.623 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Y_4) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .623 รองลงมาคือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมือ (X_2) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Y_4) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .582 ถัดไปคือ คู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการร่วมมือ (X_2) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y_1) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .572 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง (X_4) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา (Y_3) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .411



ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาพรวมระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot})		
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
การเอาชนะ(X_1)	.462**	ปานกลาง	ทางบวก
การร่วมมือ(X_2)	.554**	ปานกลาง	ทางบวก
การประนีประนอม (X_3)	.491**	ปานกลาง	ทางบวก
การหลีกเลี่ยง (X_4)	.462**	ปานกลาง	ทางบวก
การยอมให้(X_5)	.533**	ปานกลาง	ทางบวก
การบริหารความขัดแย้ง (X_{tot})	.544**	ปานกลาง	ทางบวก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความสัมพันธ์ภาพรวมระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านการร่วมมือ (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง ($r = .554$) รองลงมา คือ การยอมรับ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง ($r = .533$) การประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง ($r = .491$) ส่วนด้านที่สัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การหลีกเลี่ยง (X_4) และการเอาชนะ (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง ($r = .462$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อสรุปผลการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานใน สถานศึกษา ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2557 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้ตาราง เครซี่ และมอร์แกน โดย สุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนประชากรของแต่ละโรงเรียน ได้กลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 338 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 สอบถาม เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดทฤษฎีของ ลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) และ ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดทฤษฎีของ ลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา หลังจากปรับปรุงแก้ไขแล้ว จึงนำไปทดลองใช้กับครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หา ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความ เทียบตรงเชิงเนื้อหา หลังจากปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำไปทดลองใช้กับครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม รวมทั้งฉบับมีค่า ความเชื่อมั่นเท่ากับ .836

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประสานงานกับงานบัณฑิตศึกษา คณะ ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขอหนังสือเกี่ยวกับการขอความ อนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 338 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบสมมติฐาน ตอนที่ 1 ร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และหาความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูผู้สอน มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 5-10 ปี และจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 1,500 คน

5.1.2 ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ (Competition) มีระดับการบริหารความขัดแย้งสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ ด้านการยอมให้ (Accommodation) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) และด้านการประนีประนอม (Compromising) ตามลำดับ สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1) ด้านการเอาชนะ (Competition) พบว่า ในด้านนี้ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยืนยันในการที่จะทำตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ให้ได้ มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เข้าไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนกระทั่งต้องคล้อยตาม มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) พบว่า ในด้านนี้ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความ

ขัดแย้งอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจกับบุคลากรส่วนใหญ่แม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารพยายามทำให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่าย มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

3) ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ในด้านนี้ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวมมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารยอมเจรจาเพื่อคลี่คลายปัญหาความตึงเครียดในการทำงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารให้มีการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่าง แล้วปรับให้เป็นแนวทางเดียวกัน และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงวิธีแก้ปัญหาแบบหักหาญน้ำใจผู้อื่น ตามลำดับ

4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า ในด้านนี้ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารมักวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารพยายามไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

5) ด้านการยอมให้ (Accommodation) พบว่า ในด้านนี้ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ (Accommodation) อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดความปรองดองมากกว่าทำให้เกิดความขัดแย้ง มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารให้มีการดำเนินงานตามวิธีการของผู้ปฏิบัติงานแม้จะไม่เห็นด้วย มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับ

มาก และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการทำงาน มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

5.1.3 ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีประสิทธิผลส่งผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษามีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษารองลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ตามลำดับ สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในด้านนี้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีประสิทธิผลส่งผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของตน ได้มากขึ้น โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นนักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันความสามารถทางด้านวิชาการจำนวนมาก โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับ ตามลำดับ

2) ด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในด้านนี้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีประสิทธิผลส่งผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนมีการแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ประเด็นนักเรียนมีพฤติกรรมแสดงออกในทางที่ดีงามเป็นตัวอย่างที่ดี และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นนักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน ตามลำดับ

3) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในด้านนี้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละประเด็นมีประสิทธิผลส่งผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ประเด็นผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาการเรียนการสอน โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประเด็นผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรม โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

คือ ประเด็นความสามารถของผู้บริหารในการแก้ปัญหาในการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในด้านนี้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทุกประเด็นมีประสิทธิผลส่งผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ประเด็นมีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รองลงมา คือ ประเด็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการสอนของคณะครูในสถานศึกษา และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ประเด็นมีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ตามลำดับ

5.1.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กล่าวคือ ถ้าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้ง (X_{10}) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{10}) พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ในระดับปานกลาง ($r = .545$) และเมื่อพิจารณาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .411-.623 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดที่สุด คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Y_4) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .623 รองลงมา คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมือ (X_2) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Y_4) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .582 ถัดไปคือ คู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมือ (X_2) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y_1) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .572 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กัน

น้อยที่สุด คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง (X_4) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา (Y_3) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .411

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 จากการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2557 ในภาพรวม มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ (Competition) มีระดับการบริหารความขัดแย้งสูงสุดซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ (Accommodation) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) และด้านการประนีประนอม (Compromising) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมหมาย นิยมฉาย (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบประนีประนอม รองลงมาเป็น แบบการร่วมมือ

5.2.2 ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีประสิทธิภาพส่งผลอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษารองลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ เขาวดี จุฑาพรรณนาชาติ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการยืดหยุ่น ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ จิณพัฏฐ เงามาย (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

5.2.3 ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อยู่ในระดับมาก พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ธานีรินทร์ เลิศพันธ์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน รองลงมา ได้แก่ การอุทิศเวลาให้ทำงานในหน้าที่ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ เยาวดี จุฑาพรธนาชาติ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สุธาสิณี วิทยาภรณ์ (2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา และระดับผลการเรียนบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครปฐมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.4 ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กล่าวคือ ถ้าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม ศึกษาเขต 4 สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ธานีทร์ เลิศพันธ์ (2552) ที่ได้ ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่าทุก ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก ยกเว้นด้านการแก้ปัญหาแบบเอาชนะที่มีความสัมพันธ์ทางลบ เมื่อ พิจารณาระดับความสัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมา ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ และ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความสัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ รัตนา สนั่นเอื้อ (2546) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษา และผลการดำเนินงาน ประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพ มหานคร ผลการวิจัยครั้งนั้น พบว่า พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาและผลการดำเนินงานประกัน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครุมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาและผลการดำเนินงานประกันคุณภาพของ โรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ซู (Sue, 2001, อ้างถึงใน สำราญ อินทนาม, 2548, น. 34) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งและรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลของอาจารย์ใหญ่ สถานศึกษาประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและจัดการกับความ ขัดแย้งได้ สามารถควบคุมผลของความขัดแย้งโดยการเลือกใช้ประสพการณ์และการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งของผู้บริหาร มีผลต่อการทำงานของครูจากงานผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การ บริหารงานในองค์กรต่างๆ ย่อมประสบปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งเสมอ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่

ต้องการ แต่ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารที่ดีควรต้องมีทักษะที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากกว่าจะเกิดผลเสีย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยไปแล้ว ก็เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 นั้นได้แพร่หลาย และได้มีการศึกษาเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักศึกษา นักวิชาการ นักการศึกษา และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคุณครู



บรรณานุกรม

- กฤษณี คำชาย. (2545). พฤติกรรมกับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- กันตยา เพิ่มผล. (2541). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน = **Efficiency development** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กัมปนาท มีสวนนิล. (2545). ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏนครปฐม).
- เขมิกา โกษิวัฒนานนท์. (2550). การรับรู้สิทธิผู้ช่วยของนิสิตพยาบาล ณ มหาวิทยาลัยที่คัดสรรแห่งหนึ่งในภาคเหนือ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).
- จิณพัฏฐ์ เงามาย. (2549). ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาที่ 2 แกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2540). หลักการสอนทั่วไป. [ม.ป.ท.].
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร (**Conflict Management**). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ฐาปนิต สมัครกิจ. (2553). การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม).
- เทพพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ. (2550). พฤติกรรมองค์การ: **Organization behavior** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ).
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒน์.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธานีินทร์ เลิศพันธ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 3. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ธำรง ศักดิ์คงคาสวัสดิ์. (2547). บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและได้งาน. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีด.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. (2539). จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาพการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน. (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร).
- แผนยุทธศาสตร์ระดับคุณภาพการศึกษาลำดับงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4,
ปีงบประมาณ 2557.
- พงศ์สุภา ใจชื่น. (2552). ความคาดหวังของครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี).
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). พฤติกรรมกลุ่ม. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- พจนมาลย์ สกลเกียรติ. (2552). การเปรียบเทียบการใช้ชีวิตของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- พิชญากร ดิโนโส. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. (ภาคานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏกาญจนบุรี).
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของสาขาวิชา
ในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ. (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management). กรุงเทพฯ:
ว. เพ็ชร สกุล.
- ภิญโญ สาธร. (2519). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ภารดี อนันต์น้ำวี. (2551). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ในเขตการศึกษา 12. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- เยาวดี จุฑาพรรณนาชาติ. (2549). ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎี
พฤติกรรมองค์การ = **Organizational behavior : test and organizational behavior
(OB) application.** (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : Diamond in business world.
- วัชรพล มนต์รักกิติ. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่
การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วรรณาด แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ:
ต้นอ้อแกรมมี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. (2556). แผนยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพการศึกษา
ปีงบประมาณ 2557 กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมเดช สีแสง. (2549). การพัฒนาระบบส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- สมคิด บางโม. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- สมิต สัจฉกร. (2550) การวางแผนปฏิบัติงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เดือนตุลา

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมหมาย เนียมฉาย. (2551). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).
- สโรชิน โศทรโสภณ. (2550). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขต 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). การสร้างทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แชนด์เมตสติคเกอร์ แอนด์ คีไซน์.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- สุกัญญา เพาะแป้น. (2552). วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2549). การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำราญ อินทนาม. (2548). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อารีย์ ชินสุวรรณ . (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร).
- Arnold, H.,T. & Feldman, D., C. (1986). **Intergroups Conflict in Organization Behavior**. New York, NY: McGraw-Hill.
- Cash, C., M. (1991). **Conflict management climate and procedures in Selected public elementary school in South Carolina**. Dissertation Abstract International.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cronbach, Lee., J. (1990). **Essentials of psychological testing** (5th ed.). New York, NY: Harper Colins.
- Deutsch, Morton. (1972). **Conflict and Its Resolution : in Clagett G. Smith (ed); Conflict Resolution : Contributions of the Behavioral Sciences**. Indiana, IN: Notre Dame University of Notre Dame.
- Gibson, Jame., L, & others. (1982). **Organizational : Behavior, Structure Process** (3rd ed.). Dallsa, TX: Business Publications.
- Henkin, Alan, B. & others. (1999). Conflict Management Strategies of Principals in Site Based Managed School. **Journal Citation, Journal of Educational Administration**.
- Howat, G. & M., London. (1980). Attributions of Conflict Management Strategies in Supprvisor-subordinate Dyads. **Journal of Applied Psychology**.
- Hoover, D., R. (1991). **Relationship among perception's of principals conflict management behaviors. Levels of conflict and organization climate in high school**. Dissertation Abstract International.
- Hoy, W., K. & Miskel, C., G. (1999). **Educational Administration : Theory-Research-Practice** (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne, K. & Miskel, Cecil, G. (2001). **Educational Administration : Theory, Research and Practice** (6th ed.) New York, NY: McGraw-Hill.
- Johnson, David., W. & Johnson, Roger., T. (1987). **Learning Together and Alone : Cooperative, Competitive and Individualistic Learning**. Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall.
- Katz, Daniel L. & Robert L. Kahn. (1987). **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.
- Krejice, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Journal of Educational and Psychological Measurement, 30(3)**, 607-610.
- Melamed J. C., & others. (1999). Collaboration and conflict resolution in education. **Journal Citation: High School Magazine**.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mott, P., E. (1972). **The characteristic of effective organization**. New York, NY: Harper and Row.
- Owens, R., G. (1991). **Organizational Behavior in Education** (4th ed.). New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Rahim, M., A. (1992). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. **Journal of Management**, 15(4), 545-556.
- Reid, Ken, Hopkins David, & Holly, Peter. (1988). **Toward the Effective School**. Oxford, England: Basic Blacked.
- Robbins, Stephen P. (1983). **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications** (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- S. Baskett & E. Miklos. (1992). Perspectives of Effective Principals. **The Canadian Administrator**.
- Thomas, K., W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**: 889-935. Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press.
- Thomas, Kenneth, W. & Ralph, H., Kilmann. (1987). **Thomas –Kilmann Conflict Model Interest**. New York, NY: X/COM Incorporated.
- Thomas, J., Sergiovanni. (1991). **The Principalsip: A reflective practice perspective** (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- T.J, Seashore & Yuchtman quoting Hall, (1991). **The Principal Ship : A Reflective Practice Perapective** (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon
- Trusty, F., M. (1987). **Managing the tensions that go with the planning process**. San Francisco, CA: Prentice- Hall.
- Webster. (1977). **Webster’s Desk Dictionary of the English Language**. New Jersey, NJ: Gramercy.
- Welt, E. (2000). **Conflict management style of middle school principals compared to comprehensive high school principals**. Dissertation Abstract International, 8,28–30.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร. จตุรงค์ อินทร์รุ่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
2. ดร. มาลี สืบกระแสน ผู้อำนวยการกลุ่มงานนิเทศสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์ไสว อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ดร.รัชฎาภรณ์ เลาหะเพ็ญแสง อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. ดร.ปริญญามีสุข อาจารย์ประจำสาขาเทคนิคศึกษา
ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี





ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0578.02 / ๒3๐๑-๒

คณะครูศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

๒๖ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปริญญา มิสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ด้วย นางมยุรี สนิทกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครูศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยมี ดร.ต้องลักษณะ จิรวชิรกร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ที่พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างดียิ่ง คณะครูศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังแนบ ให้แก่ นางมยุรี สนิทกุล เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุนยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครูศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 5493207
โทรสาร 02 5493211

ที่ คอ 0578.02 /03๐๙1



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

๒๖ มีนาคม 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ด้วย นางมยุรี สนิทกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยมี ดร.ต้องลักษณะ จิรวชิรากร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังแนบ ให้แก่ นางมยุรี สนิทกุล เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภัทธร บุญสูง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 5493207
โทรสาร 02 5493211



ที่ ศธ 0578.02 / 0309.5

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

๒๓ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเขียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.มาลี สิบกระแสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ด้วย นางมยุรี สนิทกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจากวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 โดยมี ดร.ต้องอักษรณ์ จิระวัชรกร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเขียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังสิ่งที่ส่งมาด้วย ให้นัก นางมยุรี สนิทกุล เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02 5493207
โทรสาร 02 5493211



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครูศาสตร์อุตสาหกรรม จรณบัณฑิตศึกษา โทร. 02 5493207
ที่ ศธ 0578.02/0681 วันที่ 28 มีนาคม 2557
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพนธ์ พันธุ์ไธสง

ด้วย นางณัฐรี สนิทกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครูศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การวิจัยหาความจัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยมี ดร.ต้องลักขณ์ จิรวิธวาท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครูศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย แบบประเมินทัศนคติอันดีของคณาจารย์ (IOC) ดังแนบ ให้แก่ นางณัฐรี สนิทกุล เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครูศาสตร์อุตสาหกรรม





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร. 02 5493207
ที่ ศธ 0578.02/068 1.1 วันที่ ๒๕ มีนาคม 2557
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อัญญาภรณ์ เลาทะเพ็ญแสง

ด้วย นางมยุรี สนิทกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยมี ดร.ต้องลักษณ์ จีระชวากร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยแบบประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ดังแนบ ให้แก่ นางมยุรี สนิทกุล เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง จำนวน 22 ข้อ
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 15 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

(นางสาวมยุรี สนิทกุล)

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	[]
2.	อายุ (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> 1. 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 2. 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 3. 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 4. 51 ปีขึ้นไป	[]
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> 4. อื่นๆ.....	[]
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ครู <input type="checkbox"/> 2. ครู ก.ศ.1 <input type="checkbox"/> 3. ครู ก.ศ.2 <input type="checkbox"/> 4. ครู ก.ศ.3	[]
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5 -10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 3. มากกว่า 15 ปี	[]
6.	จำนวนนักเรียนในสถานศึกษาของท่าน <input type="checkbox"/> 1. 1-120 คน <input type="checkbox"/> 2. 121-300 คน <input type="checkbox"/> 3. 301 คนขึ้นไป	[]

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา**

คำชี้แจง

โปรดอ่านรายการในแต่ละข้อ และระบุแบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานมัธยมศึกษา เขต 4 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
(00)	ผู้บริหารมักยืนยันที่จะทำตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้เสมอ		✓				

การแปลความหมาย ผู้บริหารมักยืนยันที่จะทำตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้เสมออยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
การเอาชนะ (Competition)							
1	ผู้บริหารยืนกรานในการที่จะทำตามเป้าหมาย ที่ตนเองตั้งไว้ให้ได้						
2	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น						
3	ผู้บริหารมักจะมุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของตนเองจนกระทั่งต้องคล้อยตาม						
4	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย วิธีทางของตนเอง						
5	ผู้บริหารบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็น ของตนเอง						
การร่วมมือ (Collaboration)							
6	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้ เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา						
7	ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจกับบุคลากร ส่วนใหญ่แม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม						
8	ผู้บริหารยอมรับทัศนคติในการแก้ไขปัญหา ตามผู้อื่นแนะนำ						
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีทางออก ร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง						
10	ผู้บริหารพยายามทำให้เกิดความพอใจกับ ทุกฝ่าย						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับการรับรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
การประนีประนอม (Compromising)							
11	ผู้บริหารยอมเจรจาเพื่อคลี่คลายปัญหาความ ตึงเครียดในการทำงาน						
12	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงวิธีแก้ปัญหาแบบ หักหาญน้ำใจผู้อื่น						
13	ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยใช้ความเป็นกลาง ให้มากที่สุด						
14	ผู้บริหารพยายามเลือกใช้การไกล่เกลี่ยปัญหา มากกว่าการใช้กฎระเบียบ						
15	ผู้บริหารให้มีการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่ แตกต่าง แล้วปรับให้เป็นแนวทางเดียวกัน						
การหลีกเลี่ยง (Avoiding)							
16	ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิด ความขัดแย้ง						
17	ผู้บริหารพยายามไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น						
18	ผู้บริหารมักวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น						
การยอมให้ (Accommodation)							
19	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการ ทำงาน						
20	ผู้บริหารยินดียุติความคิดเห็นของตนเพื่อเป็น ประโยชน์กับทุกฝ่าย						
21	ผู้บริหารให้มีการดำเนินงานตามวิธีการของ ผู้ปฏิบัติงานแม้จะไม่เห็นด้วย						
22	ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิด ความปรองดองมากกว่าทำให้เกิดความขัดแย้ง						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

คำชี้แจง

โปรดอ่านรายการในแต่ละข้อ และระบุแบบสอบถามสถานศึกษาของท่านมีระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับใด และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
(00)	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน		✓				

การแปลความหมาย นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนและกระบวนการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง							
1	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น						
2	นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตาม ความถนัด และตามความสามารถของตน ได้มากขึ้น						
3	นักเรียนสามารถศึกษาต่อในระดับสูงได้ มากขึ้น						
4	นักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขัน ความสามารถทางด้านวิชาการจำนวนมาก						
ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน							
5	สถานศึกษามีการส่งเสริมจัดกิจกรรมด้าน คุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน						
6	นักเรียนมีการแสดงออกทางความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์						
7	นักเรียนมีพฤติกรรมการแสดงออกในทางที่ ดีงามเป็นตัวอย่างที่ดี						
8	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน						
ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา							
9	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้าน พฤติกรรม						
10	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้าน การเรียนการสอน						
11	ความสามารถของผู้บริหารในการแก้ปัญหา ในการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา					สำหรับ ผู้วิจัย
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด	
ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา							
12	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการ ประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษา						
13	มีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการ สถานศึกษาให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป						
14	ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการสอน ของคณะครูในสถานศึกษา						
15	มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น						

ข้อเสนอแนะ.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



ตอนที่ 1 ความถี่ ร้อยละ

Statistics

		v1	v2	v3	v4	v5	v6
N	Valid	338	338	338	338	338	338
	Missing	0	0	0	0	0	0

v1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	164	48.5	48.5	48.5
	2	174	51.5	51.5	100.0
Total		338	100.0	100.0	

v2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	8.3	8.3	8.3
	2	160	47.3	47.3	55.6
	3	112	33.1	33.1	88.8
	4	38	11.2	11.2	100.0
Total		338	100.0	100.0	

v3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	235	69.5	69.5	69.5
	2	100	29.6	29.6	99.1
	3	3	.9	.9	100.0
	Total	338	100.0	100.0	

v4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	124	36.7	36.7	36.7
	2	183	54.1	54.1	90.8
	3	15	4.4	4.4	95.3
	4	16	4.7	4.7	100.0
	Total	338	100.0	100.0	

v5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	13.0	13.0	13.0
	2	136	40.2	40.2	53.3
	3	111	32.8	32.8	86.1
	4	47	13.9	13.9	100.0
	Total	338	100.0	100.0	

v6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	169	50.0	50.0	50.0
2	138	40.8	40.8	90.8
3	31	9.2	9.2	100.0
Total	338	100.0	100.0	



ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถาม

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	338	3	5	4.71	.485
a2	338	2	5	4.47	.626
a3	338	2	5	4.70	.662
a4	338	3	5	4.57	.700
a5	338	3	5	4.45	.591
a6	338	3	5	4.49	.557
a7	338	4	5	4.52	.500
a8	338	2	5	3.82	.857
a9	338	3	5	4.62	.606
a10	338	3	5	3.71	.837
a11	338	3	5	4.45	.620
a12	338	2	5	4.03	.775
a13	338	3	5	4.09	.787
a14	338	2	5	4.12	.783
a15	338	3	5	4.42	.672
a16	338	2	5	4.32	.788
a17	338	3	5	4.32	.738
a18	338	3	5	4.33	.506
a19	338	2	5	3.93	.917
a20	338	2	5	4.39	.715
a21	338	3	5	4.46	.658
a22	338	3	5	4.52	.622

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	338	2	5	3.84	.935
b2	338	3	5	4.51	.593
b3	338	2	5	3.86	.871
b4	338	3	5	4.39	.650
b5	338	3	5	4.03	.764
b6	338	3	5	4.34	.615
b7	338	2	5	4.13	.762
b8	338	2	5	4.02	.808
b9	338	2	5	4.38	.758
b10	338	3	5	4.65	.633
b11	338	3	5	4.11	.490
b12	338	2	5	3.83	.764
b13	338	3	5	4.06	.718
b14	338	3	5	3.94	.640
b15	338	2	5	3.70	.906

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

Correlations

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X _{tot}	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y _{tot}
X ₁ Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.255** .000	.176** .001	.139* .011	.147** .007	.456** .000	.427** .000	.479** .000	.44** .000	.434** .000	.462** .000
X ₂ Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.255** .000	1	.068 .214	.013 .816	.101 .064	.299** .000	.572** .000	.531** .000	.543** .000	.582** .000	.554** .000
X ₃ Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.176** .001	.068 .214	1	.060 .273	.273** .000	.534** .000	.452** .000	.441** .000	.464** .000	.533** .000	.491** .000
X ₄ Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.139* .011	.013 .816	.060 .273	1	.054 .326	.541 .000	.442** .000	.492** .000	.411** .000	.434** .000	.462** .000
X ₅ Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.147** .007	.101 .064	.273** .000	.054 .326	1	.623** .000	.543** .000	.533** .000	.532** .000	.531** .000	.533** .000
X _{tot} Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.456** .000	.299** .000	.534** .000	.541 .000	.623** .000	1	.523** .000	.511** .000	.493** .000	.564** .000	.544** .000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล นางสาวมยุรี สนิทกุล

วัน เดือน ปีเกิด 26 สิงหาคม 2523

ที่อยู่ 88/59 หมู่บ้านวิศต้าวิลล์ หมู่ 7 ถนนเลียบคลองแปด
ตำบลลำลูกกา อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

การศึกษา ปริญญาตรี วิศวกรรมบัณฑิต (ชีวะวิทยา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร
การศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ 2546 ครู โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต

พ.ศ 2552 ครูผู้ช่วย โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก

พ.ศ. 2555 ครู ค.ศ. 1 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปทุมธานี

โทรศัพท์หมายเลข 0817120966

อีเมล Mayuree_pk@hotmail.com

