

## บทที่ 5

### สรุปผล และการอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย และการอภิปรายผล รายละเอียดได้กล่าวเป็นลำดับดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ตามองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านสภาพองค์การ
2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 149 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 109 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร Yamané (1970 : 727-728 อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชย์ศุกวงศ์, 2546 : 100) แล้วทำการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ใช้วิธีจับฉลากโดยการสุ่มแบบไม่คืนกลับ ได้กลุ่มตัวอย่าง 109 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามโดยผู้วิจัยสร้างจากแนวคิดที่ได้ศึกษาจากเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีเนื้อหาเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วยเพศ ประสบการณ์ทางการบริหาร ขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) สอบถามความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ว่ามีหรือไม่มี โดยมีเนื้อหาสาเหตุของความขัดแย้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ประกอบด้านบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านสภาพองค์การ ถ้ากรณีสถานศึกษามีความขัดแย้งดังกล่าว ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดเพียงคำตอบเดียว จำนวน 30 ข้อ เมื่อกำหนดให้

- |   |         |                |
|---|---------|----------------|
| ก | หมายถึง | การเอาชนะ      |
| ข | หมายถึง | การร่วมมือ     |
| ค | หมายถึง | การประนีประนอม |
| ง | หมายถึง | การหลีกเลี่ยง  |
| จ | หมายถึง | การยอมให้      |

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 109 ชุด ถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง และในกรณีที่ไม่สามารถนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตนเองได้นั้นจะนำแบบสอบถามส่งผ่านทางศูนย์เครือข่าย และทางไปรษณีย์ พร้อมขอความร่วมมือส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย ภายใน 15 วัน นับตั้งแต่ได้รับแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน จากนั้นดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อคำถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ทำการวิเคราะห์โดยแยกข้อมูลตามตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำมาหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วลงมาเสนอผลวิเคราะห์ลงในตาราง
2. ข้อคำถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 เป็นคำถามแบบเลือกตอบ เพื่อต้องการทราบเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำมาหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำมาเสนอผลวิเคราะห์ลงในตาราง

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความขัดแย้งตามองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านสภาพองค์การ และการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 สรุปผลการวิจัยดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 79.80 เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 20.20 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.30 และ มีส่วนใหญ่วัยประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.80

ความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลโดยเฉลี่ยเท่ากับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 50.00 และพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้น ส่วนใหญ่มีสาเหตุความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากที่สุด รองลงมาด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และ ด้านสภาพองค์การเป็นลำดับสุดท้าย

การจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ผู้บริหารเลือกการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมาการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ซึ่งผู้บริหารได้เลือกเป็นลำดับสุดท้าย

การจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารเลือกการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง รองลงมาการร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะซึ่งผู้บริหารได้เลือกเป็นลำดับสุดท้าย

การจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านองค์ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่าผู้บริหารเลือกการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง รองลงมาการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการยอมให้ ซึ่งผู้บริหารได้เลือกเป็นลำดับสุดท้าย

การจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านสภาพองค์การ พบว่าผู้บริหารเลือกการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง รองลงมาการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ซึ่งผู้บริหารได้เลือกเป็นลำดับสุดท้าย

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ตามองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุความขัดแย้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านสภาพองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีความขัดแย้ง สาเหตุที่พบมากที่สุด คือด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน Pneuman และ Bruehl (อ้างถึงใน กระจ่าง ชันระภาค, 2544: 23-24) ได้เขียนไว้ว่า การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ก็คือ การสื่อสารที่ไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับความขัดแย้งเกิดมากขึ้น ความขัดแย้งอันเกิดจากกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่น การส่งข่าวที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งอย่างไม่ถูกต้อง ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวเช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่ง ข่าวสารสื่อประกอบข้อมูลที่เกินความจำเป็น และสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ปัญหาจากผู้รับข่าวสารเช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งปัญหาเหล่านี้ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา

การที่การปฏิสัมพันธ์ในการทำงานก่อให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุดอาจเป็นเพราะองค์การแทบทุกองค์การจะมีอุปสรรค ความไม่สะดวก ความไม่ราบรื่นอยู่บ้างไม่มากก็น้อย จนแทบจะกลายเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งขององค์การ แต่ทราบใดที่อุปสรรค และความไม่ราบรื่นเกิดขึ้นเพียงระดับหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินไปสู่ จุดหมายปลายทางได้เป็นส่วนใหญ่ได้แล้ว ก็สมควรที่จะกล่าวว่า องค์การนั้น ๆ ยังอยู่ในภาวะปกติวิสัย ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใด องค์การหนึ่งเต็มไปด้วยความไม่ราบรื่นนานัปการ จนกระทบถึงจุดหมายปลายทางขององค์การเป็นต้นว่า ผลเสียมากกว่าผลดี ในทางคุณภาพ และได้ผลน้อยกว่าที่คาดในทางปริมาณเช่นนี้แล้ว องค์การควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขไม่อย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะองค์การเช่นนี้อยู่ในสภาวะปกติ สาเหตุที่จะทำให้องค์การใดองค์การหนึ่งอยู่ในสภาวะที่ปกติได้อย่างไรหรือไม่นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการแล้ว ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับ บุคลากรในองค์การ สวัสดิ์ บันเทิงสุข (2554: ออนไลน์) กล่าวว่าหากปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ เป็นไปในรูปแบบหนึ่ง ก็จะเกิดสภาวะหรือผล (Out Put) แบบหนึ่งขึ้นในองค์การนั้น ซึ่งย่อมแตกต่างไป จากสภาวะการณ์ ของในอีกองค์การหนึ่ง ที่ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกรเป็นไปในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลงก็จะทำ

ให้ผลงานหรือสภาวะการณ์ในองค์การนั้นเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย กล่าวโดยสรุป ปฏิสัมพันธ์ต่อกันของบุคคลในองค์การใด ๆ ย่อมมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จขององค์การนั้น ๆ

ด้านสภาพองค์การ เป็นสาเหตุที่พบบ่อยที่สุดในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กระจำจ ชันระภาค (2544: 75) ได้วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้งว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไปมีทัศนะว่า ด้านสภาพของโรงเรียนเป็นสาเหตุที่อยู่ในระดับน้อย ซึ่ง Pneuman และ Bruehl (อ้างถึงใน กระจำจ ชันระภาค, 2544: 23-24) ได้เขียนไว้ว่าการมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน หรือแม้แต่การมีข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือหน้าที่ ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าบุคลากรทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนได้พยายามทำให้ความขัดแย้งเหล่านี้บรรเทาลงน้อยที่สุด เช่น ด้านงบประมาณได้มีการสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่ในด้านการจัดการศึกษาโดยมีโครงการหลายโครงการเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโครงการเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ โครงการภายใต้ปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง โครงการคืนครูให้นักเรียน โครงการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรอัตราค่าจ้าง ฯลฯ เมื่อทุกภาคส่วนร่วมกันบรรเทาหรือขจัดความขัดแย้งแล้ว ดังนั้นสาเหตุด้านสภาพองค์การจึงพบบ่อยที่สุด

2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1

การเลือกการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ผู้บริหารที่มีความขัดแย้งในสถานศึกษาน้อย และผู้บริหารที่มีความขัดแย้งในสถานศึกษามาก เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่งในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ เหมันต์ (2546: 80) ที่ศึกษาแล้วพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการมากที่สุด คือ วิธีประนีประนอม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประนีประนอมเป็นวิธีการที่ผู้บริหารพยายามเลือกเป็นทางสายกลางหรือพบกันครึ่งทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยการที่เปิดใจกว้างยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้งเพื่อการเอาชนะคู่กรณียอมรับโดยไม่มีผู้ใดได้รับหรือเสียประโยชน์ซึ่งกันและกัน

เช่นเดียวกับ เชาวลิต กงคาคิชฐ์ (2546: ออนไลน์) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งใน

การบริหารงานบุคคลด้วยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เฉลา  
คอนขำ (2544: บทคัดย่อ) พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด

ส่วนกระจ่าง ชั้นระภาค (2544: 184) ได้วิจัยแล้วพบว่า การเลือกใช้วิธี  
แก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
เพชรบุรี ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง โดยวิธีประนีประนอมเป็น  
อันดับที่หนึ่งอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนการเลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นรายชื่อ พบว่า เลือกใช้วิธี  
พยายามหาทางประนีประนอมเป็นอันดับที่หนึ่ง อยู่ในระดับบ่อยครั้ง เช่นกัน

การจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 เลือกเป็นลำดับรองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้  
และการเอาชนะ เป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ ประภาทิพย์ ผาสุข (2551: 59-60) ที่พบว่า  
สำหรับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ลำพูนเขต 1 ที่เลือกใช้น้อยที่สุดคือ การเอาชนะทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพสังคมไทยใน  
ชนบทไม่นิยมการแข่งขัน ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะและไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา  
ดังที่ Thomas (อ้างถึงใน ประภาทิพย์ ผาสุข, 2551: 59-60) ได้กล่าวว่าการเอาชนะ เป็นการแสดง  
พฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการ  
เอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสีย  
ของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทาง  
เศรษฐกิจแสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้  
ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ ประกอบกับการเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรม  
เอาใจตนเองสูง ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น เป็นผลให้ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมหรือของบุคลากร  
ในสถานศึกษา ซึ่งน่าจะเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้การจัดการความขัดแย้ง  
แบบการเอาชนะน้อยมาก อีกประการหนึ่งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานในสถานศึกษาในยุค  
ปัจจุบัน ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management : SBM) ซึ่งยึดหลักการ  
ของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการแสดงภาระงานที่  
ตรวจสอบได้ ทำให้ผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีอำนาจน้อยลง จึงไม่กล้าที่จะจัดการความขัดแย้งแบบ  
การเอาชนะเพราะไม่มั่นใจในอำนาจที่มีอยู่ของตนเอง ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่  
ไม่กล้าจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะเลย อาจมีผลเสียต่อการบริหารงานในสถานศึกษา  
เนื่องจากบ่งบอกถึงผู้บริหารไม่กล้าใช้อำนาจตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษา  
เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะบ่อยครั้งเกินไปก็อาจกลายเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ที่บริหารแบบอัตตาธิปไตยหรือเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ นอกจากนี้การที่ผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลำพูนเขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการ  
เอาชนะน้อยที่สุดนั้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิเทศ บัวตุม (2537: 77-84) ที่พบว่าผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เลือกใช้วิธีขจัดความขัดแย้ง  
แบบการแข่งขันหรือแบบการเอาชนะน้อยที่สุด

Prince of Songkla University  
Pattani Campus