

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

กฤษนันท์ พาณิชพงศกร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

**THE CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER SURATTHANI PRIMARY EDUCATION SERVICE  
AREA OFFICE 3**

**KITTANUN PHANICHPONGSAKORN**

**Presented in partial Fulfillment of the Requirements for the Master  
Of Education Degree in Educational Administration  
Nakhon Si Thammaratrabhat University  
Academic Year 2015**

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3


ผู้วิจัย นายกฤษณ์ พานิชพงศกร

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

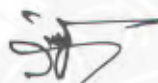
---

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

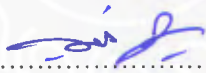
  
..... ประธาน  
(ดร.อรุณ จุตติผล)

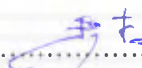
  
..... กรรมการ  
(ดร.สมพร ญาณสูตร)

คณะกรรมการสอบ

  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์)

  
..... กรรมการ  
(ดร.อรุณ จุตติผล)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สมพร ญาณสูตร)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ จันชุม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลดาวัลย์ แก้วสินवल)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 8 เดือน มกราคม พ.ศ. 2559

## บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
ผู้วิจัย	นายกถณันท์ พาณิชพงศกร
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.อรุณ จุติผล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สมพร ญาณสุตร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 113 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test

### ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการยอมตาม ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการผสมผสาน ด้านการประนีประนอม และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ
2. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## ABSTRACT

The title	The Conflict Management of School Administrators under Suratthani Primary Education Service Area Office 3
The Author	Kittanun Phanichpondsakorn
Program	Educational Administration
Thesis Chairman	Assistant Professor Dr.Arun Jutipol
Thesis Advisor	Associate Professor Dr.Somporn Yanasoot

---

The purposes of this research were to study and compare the conflict management of school administrators under Suratthani Primary Education Service Area Office 3. The 113 samplings comprised of the school administrators. The questionnaires stratified by rating scales. The statistics for data analysis were percentage, mean, standard deviation, t – test and F-test.

The research results were found as follows; (1) the overall results of conflict management of school administrators were at middle level. When considering in each aspect found that all aspects are at middle level. Consequently the moderate levels are obliging, avoiding, integrating, compromising and dominating. (2) the comparison results were classified according to the educational level, administrative experience and school-sized, in overall had no different.

Key words: conflict management, school administrator

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ ต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของอาจารย์ ดร.อรุณ จุติผล ประธานอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สมพร ญาณสูตร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษา และแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ได้แก่ ภาควิชาวิศวกรรมศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทราอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ดร.สุภโชค เสือทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนจรัสพิชากร และ ดร.วันชัย วงศ์ศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันดี ที่ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการสร้างเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการนำไปใช้ในการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ขอขอบพระคุณฝ่ายประสานงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่กรุณาอำนวยความสะดวก ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในสาขาการบริหาร การศึกษาปีการศึกษา 2558 ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตลอดมาทั้งขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และสมาชิกในครอบครัวของข้าพเจ้า ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่คอยส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

กฤตนันท์ พาณิชพงศกร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
กิตติกรรมประกาศ .....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ช
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ของการวิจัย.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
การจัดการความขัดแย้ง.....	8
ความหมายของความขัดแย้ง .....	8
ประเภทของความขัดแย้ง .....	9
สาเหตุของความขัดแย้ง .....	17
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง .....	25
รูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง.....	29
ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งของราฮิม .....	36
การบริหารการศึกษา.....	37
ความหมายการบริหารการศึกษา.....	37
ความสำคัญของผู้บริหารการศึกษา.....	39

บทที่	หน้า
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	39
การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
งานวิจัยในประเทศ.....	50
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประชากร.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	75
สรุปผลการวิจัย.....	76
อภิปรายผลการวิจัย.....	78
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	86
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	87
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	89
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย.....	93
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	95
ภาคผนวก จ คำดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC).....	102
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย.....	107
ประวัติผู้วิจัย.....	109



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ..... 56
2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการบริหารงานและขนาดของสถานศึกษา..... 62
3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 .....63
4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการผสมผสาน ..... 64
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการยอมตาม .....65
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการเอาชนะ.....66
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยง .....67
8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประนีประนอม.....68
9	ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....69

ตารางที่	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร .....	70
11 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกประสบการณ์ในการบริหาร .....	71
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	72
13 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามขนาด ของสถานศึกษา.....	73

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง .....	9
3 รูปแบบต่างๆ ของความขัดแย้ง .....	12

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมต่างเต็มไปด้วยความสับสน ซับซ้อน และความหลากหลายในความต้องการของทั้งกลุ่มบุคคลและสังคมทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นในระดับและความรุนแรงต่างๆ ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณเมื่อสังคมพลวัตไปข้างหน้า โดยเฉพาะกระแสการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระบวนการโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกเป็นสังคมไร้พรมแดน ความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกันของบุคคล ในชีวิตเราได้รับฟังข่าวสารต่างๆ ทางสื่อมากมาย ข่าวสารนั้นส่วนมากจะได้ยินข่าวการปฏิรูปหลายๆ อย่างกล่าวคือ ทั้งปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินโดยรัฐบาล หรือถ้าดูให้แคบลงเฉพาะในวงการศึกษาก็จะเห็นการปฏิรูปการศึกษาที่รัฐบาลกำลังดำเนินการอยู่ คำว่าการปฏิรูปนั้น หมายถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีทางที่เจริญขึ้น แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าของแก่นั้นไม่ดี ไม่เจริญแต่อาจดีเฉพาะในช่วงเวลานั้นๆ เพราะยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนที่ต้องปฏิรูปปัจจัยในเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่ทันต่อกระแสสังคม (ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2550: 3-4)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติในการบริหารงานขององค์กร โดยอาจจะเป็นความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีทั้งคุณทั้งโทษด้วยอาจนำมาซึ่งความแตกแยกขาดความสามัคคีที่ดีต่อกันหรืออาจนำมาซึ่งการกระตุ้นและส่งเสริมความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อยุติหรือแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2551) โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีการรวมกลุ่มของบุคคลอย่างรักหลายทั้งความรู้ความสามารถและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ โดยโรงเรียนมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาและปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน โรงเรียนยังต้องรับผิดชอบงานตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งเมื่อมีการดำเนินงานบุคลากรในโรงเรียนย่อมมีการติดต่อสัมพันธ์ แสดงความคิดเห็น ปฏิบัติงานร่วมกันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเกิดความแตกต่างกันทางด้านความคิด ความเชื่อ ความสามารถ และอีกหลากหลาย

ความแตกต่างที่จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร โรงเรียนจึงเป็นองค์กรหน่วยงานทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ผู้บริหารต้องดำเนินการหาวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนให้จงได้ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิผลในการดำเนินภารกิจในการพัฒนานักเรียนต่อไป

ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ไหวพริบในการบริหารองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด คือ คน เงิน วัสดุ วิธีการจัดการ และเทคนิคการบริหารซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์และความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องใช้ความรู้ด้านจิตวิทยา ระเบียบวินัยและข้อบังคับในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องรู้และมีความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย สกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าและเป็นตัวทำลายขององค์กร จึงพยายามปิดบังทุกวิถีทางที่จะไม่ให้คนอื่นทราบว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง แท้ที่จริงแล้วในองค์กรนั้นความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสนอลหม่านหรือเกิดความหายนะ แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างหาก (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553: 10) ดังนั้นในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งนั้น

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องให้ความสนใจต่อสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเอาใจใส่ และหาวิธีการใช้ทักษะในการบริหารความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในโรงเรียนประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครูผู้ปฏิบัติการสอน นักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมาก เมื่อบุคคลจำนวนมากมาอยู่รวมกัน ความแตกแยกระหว่างบุคคลย่อมมีมากมาย หากไม่ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันย่อมเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง อาจมีการกระทบกระทั่ง บางครั้งสาเหตุของความขัดแย้งนั้นเกิดจากการรักษาผลประโยชน์ของตนหรือของกลุ่มจึงเป็นสาเหตุของการแก่งแย่งและแข่งขันกัน เพื่อให้ผลประโยชน์เป็นที่พอใจของทุกท่าน การเจรจาต่อรอง จึงต้องเข้ามามีบทบาท ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ความเข้าใจวิธีการพูดกับคนและการเจรจาเพื่อความเข้าใจกันและป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งตามมาในภายหลัง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายคือการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ

สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ผู้วิจัย มีความมั่นใจว่าผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารงานด้านบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ บุคลากร ทุ่มเท เสียสละและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สามารถทำงานร่วมกันได้ดี การปฏิบัติงาน ทุกด้านก็จะดำเนินไปด้วยความราบรื่น ผลการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อการเรียนการสอน และบรรลุล่วงวัตถุประสงค์

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษา

### สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษา

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 157คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

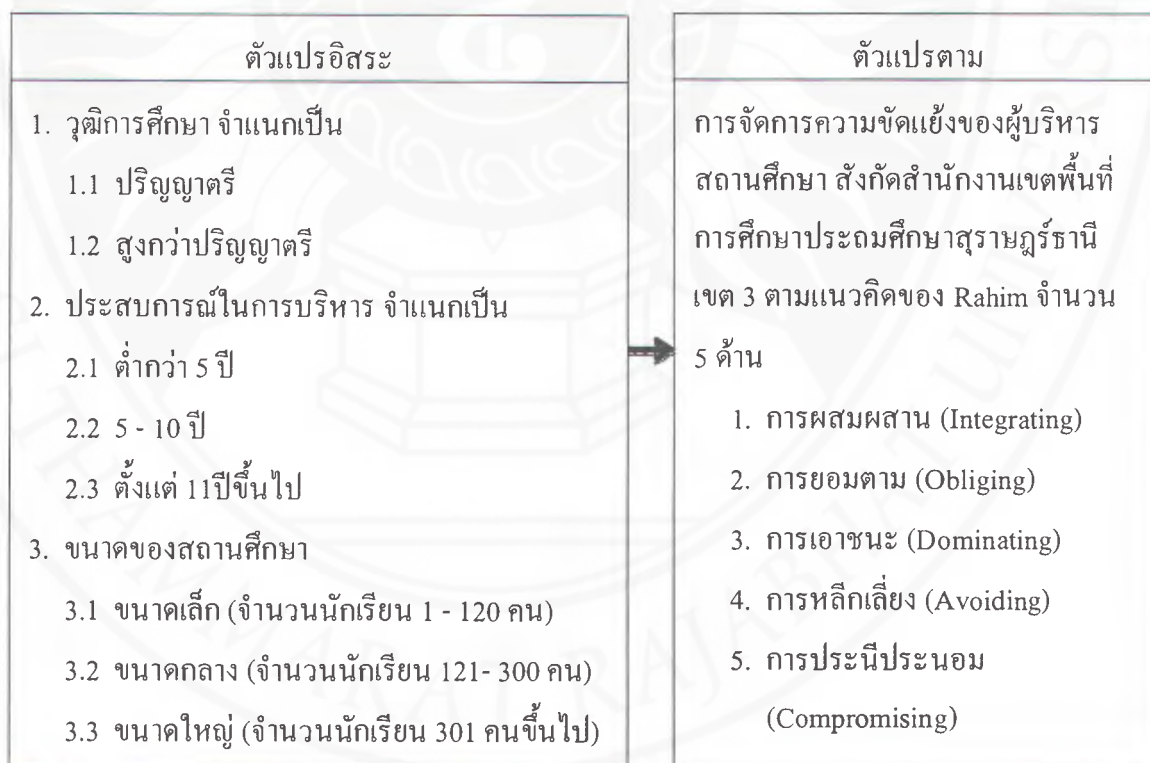
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 113 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของ เกร็ชชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970; อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิจรรุญ, 2554, 119)

และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิแบบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) (สันติ บุญภิรมย์, 2556, 71-74)

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งจากแนวคิดของ Rahim (2002: 10-12)ซึ่งได้กำหนดการจัดการความขัดแย้ง คือ

1. การผสมผสาน (Integrating)
2. การยอมตาม (Obliging)
3. การเอาชนะ (Dominating)
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
5. การประนีประนอม (Compromising)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในความหมายของคำศัพท์ที่จะใช้ในการวิจัย จะกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่างๆ ไว้ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่ปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ซึ่งมีความคิดเห็น ค่านิยม เป้าหมาย และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยการจัดการความขัดแย้ง 5 ระดับ คือ การผสมผสาน การยอมตาม การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

1.1 การผสมผสาน (Integrating) หมายถึง ให้ความสำคัญต่อความต้องการของทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างมากรูปแบบนี้แสดงถึงการมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและคำนึงถึงความสนใจของแต่ละฝ่ายเพื่อที่จะหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับและให้ผลดีแก่ทั้ง 2 ฝ่าย การสื่อสารที่ใช้ในการแก้ปัญหาจะเป็นแบบเปิดเผยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะช่วยนำไปสู่การแก้ไขปัญหที่สร้างสรรค์และสัมฤทธิ์ผล

1.2 การยอมตาม (Obliging) หมายถึง ให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองน้อยพอกับการให้ความสำคัญของความต้องการของอีกฝ่ายรูปแบบนี้เป็นวิธีที่ไม่ได้ตอบใดๆ เพื่อพยายามที่จะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ หลีกเลี่ยงคำต่อว่าและพยายามที่จะไม่คุยเรื่องความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

1.3 การเอาชนะ (Dominating) หมายถึง ให้ความสำคัญต่อความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของอีกฝ่ายรูปแบบนี้ถือว่าการพยายามใช้อำนาจของตนเองเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการหรือบรรลุเป้าหมายของตนโดยไม่สนใจความต้องการของอีกฝ่ายเลยวิธีนี้ให้ผลชนะ-แพ้

1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง ให้ความสำคัญต่อความต้องการของอีกฝ่ายมากกว่าของตนเองรูปแบบนี้แสดงถึงความพยายามที่จะลดความแตกต่างและข้อขัดแย้ง โดยการยอมจำนนต่ออีกฝ่าย

1.5 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง ให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อความต้องการของตนเองและของอีกฝ่ายถ้าใช้รูปแบบนี้ทั้ง 2 ฝ่าย ต้องยอมเสียบางอย่างและหาข้อตกลงที่ให้ผลเป็นกลางต่อทั้งคู่

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3



3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 หมายถึง หน่วยงานบริหารราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยการปรับโครงสร้างกระทรวงใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ พ.ศ.2546 ตั้งอยู่บริเวณ หมู่ที่ 1 ตำบลเวียงสระ อำเภอยะรัง จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ พ.ศ.2546 มีหน่วยงานบุคลากร และนักเรียนในความรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ 6 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเวียงสระ อำเภอบ้านนาสาร อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอพระแสง อำเภอเคียนซา อำเภอชัยบุรี

### ประโยชน์ของการวิจัย

1. เป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีทักษะและให้มีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการความขัดแย้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
2. ให้ผู้บริหารที่สนใจศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้ง นำไปปรับปรุงการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามประเด็นต่อไปนี้

1. การจัดการความขัดแย้ง
  - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 1.2 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.2 รูปแบบของความขัดแย้ง
  - 2.3 ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งของราฮิม (Rahim)
3. การบริหารการศึกษา
  - 3.1 ความหมายการบริหารการศึกษา
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
  - 3.3 รูปแบบผู้บริหารการศึกษา
  - 3.4 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันและความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายความขัดแย้งต่าง ดังนี้

### ความหมายของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 11) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการที่เลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้น การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกัน ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ประเวศน์ มหารัตน์สสกุล (2554: 228) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วย ในเรื่องต่างๆ ระหว่างกลุ่มหรือบุคคลที่ต่างอ้างเหตุผลของตนเอง ซึ่งเป็นการอ้างเหตุผลอิงความรู้ สาขาที่เป็นฐานคิดของแต่ละคน

ชัยเสฐฐ์ พรหมศรี (2550: 10) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ามีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

ณัฐพันธ์ เจชรนนท์ (2551: 214) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วยการไม่เห็นด้วย ในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจและการกระทำที่สร้าง การขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ความเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่ามีความคิดเห็น การรับรู้ค่านิยมเจตคติเป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิดการขัดขวาง กีดกีดหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทรัพยากร ในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คนเงินวัสดุตำแหน่งสถานภาพหรือเกียรติยศความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหา ทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่นความขัดแย้งนี้

เป็นผลมาจากการก้าวถอยในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงานต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างและเป้าหมายหรือวิธีการต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กันผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยพยายามรักษาสภาพเดิมแต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้งและความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

### ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมักเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ความสนใจที่ว่ามี อาจเป็นความสนใจที่ต่างกันหรือเป็นความสนใจที่เหมือนกัน และพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542: 144-145) ดังภาพที่ 2

ความขัดแย้ง		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้ง
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพที่ 2 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

จากภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า

1. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเป็นเท็จ (False Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง (No Conflict) เมื่อบุคคลแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็จะไม่มีความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542: 145)สามารถจะแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)
2. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Organizational Conflict)
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Group Conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict)
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organization Conflict)
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) จำแนกออกเป็น 2 ประเภท สำคัญๆ ได้ 2 ประเภท ดังนี้

แบบที่ 1 เรียกว่า แบบ Zero-Sum Conflict ความขัดแย้งนี้ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น นั่นคือ ฝ่ายชนะได้เท่าไรเมื่อรวมกับฝ่ายแพ้ที่เสียไปจะเท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบ Zero-Sum Conflict เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากที่แข่งขันกีฬาหลายประเภทที่เมื่อฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็แพ้ หรือการแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ตำแหน่งอีกฝ่ายหนึ่งก็จะไม่ได้ตำแหน่ง

แบบที่ 2 เรียกว่า แบบ Non-Zero-Sum Conflict หรือ Mixed-Motive Situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใดมิได้หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่สอง มีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นผู้ขัดแย้งจึงพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการซื้อขายรถยนต์ ผู้ซื้อและผู้ขายที่ต่างก็มีความร่วมมือกันในการที่จะซื้อและขาย แต่ขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพราะผู้ซื้อต้องการจะซื้อให้ถูกที่สุด และผู้ขายต้องการจะขายให้แพงที่สุด

ความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์การ (Organizational Conflict) อาจแยกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Within-Group Conflict) ซึ่งความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

- 1.1 ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-Role) เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น บุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเอง

รับผิดชอบอยู่หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อคนๆ เดียวที่ ต้องแสดง หลายบทบาท เช่น ครูใหญ่จะต้องแสดงบทบาททั้งผู้นำและผู้รักษาระเบียบ

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดใน องค์การขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คนๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มี อำนาจสองคนในขณะเดียวกันและไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อทั้งสองคน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ถูกสั่งงานจากผู้ช่วยผู้อำนวยการสองคน สามารถพิมพ์งานของผู้ช่วยฝ่ายธุรการได้เสร็จ แต่พิมพ์ให้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการไม่เสร็จ หรือกรณีของครูประถมศึกษาในสวนภูมิภาคที่บ่นว่าผู้บังคับบัญชา หลายฝ่าย ทั้งในกระทรวงและภายนอกกระทรวง

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลจาก การมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีการที่แตกต่างกัน หรือมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ในการที่จะแก้ปัญหานั้นๆ เช่น ความขัดแย้งว่าจะจ่ายเงินครูเป็นเงินสด หรือเป็นเช็คธนาคาร

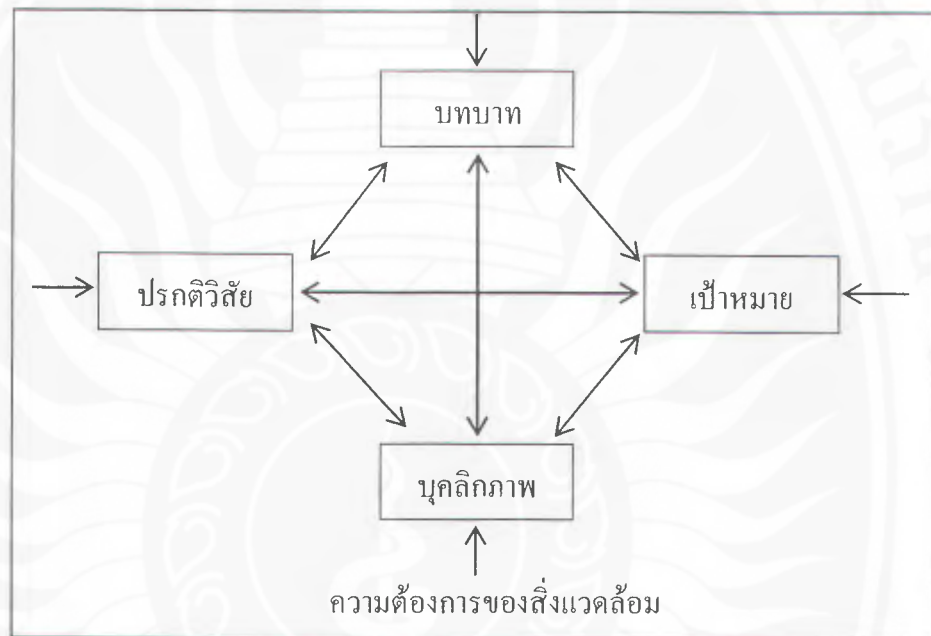
## 2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-Group Conflict) ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจาก การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย หน่วยงาน ย่อยต่างก็ต้องแข่งขันกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น ฝ่ายธุรการต้องการจะประหยัดเงิน แต่ฝ่ายวางแผน พยายามคิดหาวิธีทำงานที่ดีกว่า แต่ต้องเสียเงินพิมพ์แบบฟอร์มต่างๆ ใหม่ ความขัดแย้งระหว่างฝ่าย ธุรการและฝ่ายวางแผนก็เกิดขึ้น

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ เกิดจากกลุ่มสนใจในแต่ละระดับชั้นขององค์กร ดิ้นรน แข่งขัน เพื่อจะเอารางวัลหรือประโยชน์ จากองค์กร เช่น ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้งประเภทนี้ เช่น ใครรายงานใคร ระหว่างผู้ช่วยฝ่ายวิชาการกับผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าสาขาวิชา กับหัวหน้า หมวดยวิชา

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชา กับสายอำนาจการ (Line & Staff Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วๆ ไปแล้วฝ่ายอำนาจการจะให้ คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่ฝ่าย ปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่หรือจะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้ง อาจเกิดจากการที่ฝ่ายปฏิบัติการเห็นว่าฝ่าย อำนาจการมาก้าวล่วงงานของตน หรือข้อเสนอแนะ ของฝ่ายอำนาจการทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่ายปฏิบัติทำไม่ดี ความขัดแย้งมักจะเกิดบ่อยๆ เมื่อบุคคล ในสายอำนาจการผลัดตนว่าเป็นสายบังคับบัญชาแล้วไปสั่งสายปฏิบัติการ สถานศึกษาเป็นองค์การ

ในระบบราชการ เป็นองค์การรูปนัย (Formal Organization) และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายรูปแบบ ถ้าหากพิจารณาในระบบสังคมนั้น ประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปรกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเป็นรูปแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นรูปแบบของความขัดแย้งอีก 6 รูปแบบ ซึ่งจะเห็นว่าความขัดแย้งในสถานศึกษามี 10 รูปแบบ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบต่างๆ ของความขัดแย้ง

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่า

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ และถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าจะต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามบทบาทราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากความไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล มีความต้องการต่างๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ก็เป็นการยากที่ครูใหญ่ได้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่างๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยย่อมมีองค์การรูปนัยต่างๆ เช่น กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มก็มีปรกติวิสัยหรือนอร์มของตนเอง เมื่อแต่ละคนใช้นอร์มต่างกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอบริจาคเพื่อเพื่อช่วยวาทภัยในภาคใต้แต่ละกลุ่มมีนอร์มหรือปรกติวิสัยต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลากหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายที่เกิดขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ๆ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role-Norm Conflict) ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่นอร์มหรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ตามความคาดหวังในบทบาท ย่อมขัดแย้งกับนอร์มของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ (Info-Email Group) เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่อาจขัดแย้งกับนอร์มของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-Goal Conflict) เป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่อัธภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-Personality Conflict) ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์การรูปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับนอร์มของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูคนใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน



9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm-Goal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างนอร์มของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายขององค์การ ก็อาจแสดงการต่อต้าน อู้งาน หรือเฉื่อยงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-Personality Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบธรรมหรือมีเหตุผลเฉพาะคนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอ ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

เนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสังคมแวดล้อม

สุนันทา เลานันท์ (2549: 14) จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากการที่บุคคลมีความรู้สึกที่ ความเชื่อของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะแบบนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และอาจเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวกับบทบาทที่ครองบุคคลทั้งสอง

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลแต่ละกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวพันกับปทัสถานของกลุ่มกำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่างๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันทางการผลิตและการบริหาร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาถูกและบริการเยี่ยม

กลรัตน์ ธนัพประภัสร์ (2545: 48) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งในองค์การ ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งไม่แน่ใจว่าตนได้ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร เมื่อข้อกำหนดของงานขัดแย้งกับความต้องการของตนเอง หรือเมื่อบุคคลคาดหวังว่าต้องทำได้มากกว่าที่รู้สึกว่าจะทำให้มีความกดดัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของบุคคล ซึ่งสามารถมีปฏิกิริยาต่อความขัดแย้งภายในองค์กรในทางที่เกิดผลเสียขึ้นได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ เกี่ยวกับแรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในองค์กร

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลแต่ละกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับแนวทางที่บุคคลปฏิบัติต่อแรงกดดันต่างๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มที่ตั้งขึ้นมา

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับขั้น ตำแหน่ง ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่การงาน

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักถูกพิจารณาว่าเป็นความขัดแย้งประเภทที่ต้องการ เพราะเมื่อมีความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นก็จะมีการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ ของแต่ละองค์ประกอบให้ดีขึ้น สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมคิด บางโม (2553: 262) ได้พิจารณาเรื่องที่ขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดคู่อกรณีย์เป็นหลัก แบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียดซึ่งเกิดผลกระทบต่อถึงงานอื่นๆ ด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงานหรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กรเมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาของความขัดแย้ง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น
2. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แข่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากเท่ากัน หรือองค์กรจัดสรรให้ไม่เพียงพอ
3. ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน ตัวอย่างที่เห็นทั่วไป เช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพแต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

Marquis and Huston (2006: 527) จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคนตั้งแต่สองกลุ่ม สองหน่วยงาน สององค์กรหรือมากกว่า เช่น ระหว่างกลุ่มที่มีความเชื่อต่างกัน
2. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เมื่อเผชิญกับค่านิยมหรือความต้องการที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน สำหรับผู้บริหารความขัดแย้งภายในตัวบุคคล อาจเป็นผลมาจากความรับผิดชอบหลายๆ ด้าน ที่ต้องสัมพันธ์กับบทบาทของผู้บริหาร ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร ต่อผู้ร่วมงาน ต่อลูกค้าและต่อวิชาชีพ บางครั้งมีความขัดแย้งกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในตัวบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่า ที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม เป้าหมาย และความเชื่อ

กูญชรี คำชาย (2545: 144) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งโดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆ ทาง และต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน
3. ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และต้องขึ้นอยู่กับกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรีและจากการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง

จากประเภทของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์การ

#### สาเหตุของความขัดแย้ง

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ เพราะการทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งหาวิธีต่างๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดข้อขัดแย้งหรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่างๆ หลายประการ ดังต่อไปนี้

Kantz & Kahn (1978: 650) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งภายในและภายนอกองค์การ มาจากสาเหตุ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ ความต้องการทรัพยากร

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3. ความคาดหวังในบทบาท

4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

Pneuman & Bruechl (1982: 35) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้ง 3 สาเหตุ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์จากบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คน หรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 159-160) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่างๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งสรรปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง

2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคลากรกับองค์กร สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ทำให้เราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3. ความสัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไปสิ่งที่เป็คำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบมีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้นเช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชีมีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงาน และลักษณะผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ เป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นซึ่งทำให้เกิดการยึดถือ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิด ความสามารถของตน บางคนมีแนวความคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้น แต่ความสามารถที่ตนเองทำสูงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2544: 14-15) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ค่านิยมแตกต่าง คำว่า “นิยาม” ในที่นี้หมายถึงหลักเกณฑ์ที่บุคคลยึดถือการตัดสินใจ คุณค่าของสิ่งต่างๆ ว่า ดี-ไม่ดี ถูก-ผิด ควร-ไม่ควร ซึ่งมาจากความเชื่อ ทศนคติ ประสบการณ์ หรือการอบรมเลี้ยงดูที่บุคคลนั้นๆ ได้รับมา ความเชื่อในค่านิยมที่แตกต่างกันโดยไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

2. ความคิดเห็นแตกต่างกัน เป็นธรรมดาที่คนเราจะมีความคิดที่แตกต่างกันไปบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างทางด้านต่างๆ เช่น วัน ประสบการณ์ เพศ ความรู้ ฯลฯ ความแตกต่างของคนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดไม่เหมือนกัน ถ้าคนหรือกลุ่มคนนั้นมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

3. การรับรู้แตกต่างกัน คนเรามองสิ่งเดียวกันแต่เห็นไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมที่นำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่เรารับรู้ไม่เหมือนกัน ถ้าต่างฝ่ายต่างก็ยืนยันว่าสิ่งที่ตนเห็นนั้นถูกต้อง และสิ่งที่ผู้อื่นเห็นไม่ถูกต้อง และไม่สามารถหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของคนทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. วิธีคิดและแก้ปัญหาต่างกัน แต่ละคนมีวิธีคิดและแก้ปัญหาแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดี” และอีกฝ่ายหนึ่งอ้างว่า “ทำวิธีนี้ดีกว่า” ถ้าไม่สามารถหาข้อตกลงที่พอใจทั้งสองฝ่ายได้ ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

5. เป้าหมายขัดแย้งกัน การตั้งเป้าหมายต่างๆ ในองค์กรนั้น ถ้าไม่สามารถตั้งให้รับรู้ตรงกันก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

6. ความขัดแย้งในบทบาทและอำนาจหน้าที่ บางครั้งผู้ที่มีอำนาจที่สูงกว่าไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น หรือผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าแต่กลับมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสูงกว่า ความขัดแย้งในการปกครอง บังคับบัญชา หรือในบทบาทหน้าที่ก็เกิดขึ้น

7. การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร คนเรามีธรรมชาติอย่างหนึ่ง คือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตนเองอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เปลี่ยนตำแหน่ง เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนวิธีการทำงาน ฯลฯ เพราะเขาไม่แน่ใจการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะมีผลอย่างไรบ้างต่อตัวเขา เขามีแนวโน้มที่จะแสดงปฏิกิริยาต่อต้านเอาไว้ก่อน

8. ความจำกัดของทรัพยากรในองค์กร บางครั้งทรัพยากรในองค์กร เช่น งบประมาณ วัสดุสิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรและคน มีไม่มากพอที่จะตอบสนองความต้องการของทุกๆ ฝ่าย แต่ต้องการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดนั้น เพื่อนำมาขยายการผลิตในตน เช่น ฝ่ายผลิตต้องการเครื่องจักรใหม่ๆ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อการขยายการผลิต ในขณะที่ฝ่ายขายต้องการขยายกำลังด้านการขาย แต่องค์กรมีทรัพยากรที่จะตอบสนองความต้องการให้ได้เฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นในฝ่ายที่ต้องแย่งทรัพยากรกัน

สมคิด บางโม (2553: 263-264) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็น และผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล (Fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
2. ค่านิยมและความเชื่อ (Value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน เพราะถูกหล่อหลอมต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
3. เป้าหมายของบุคคลหรือหน่วยงาน (Objective) บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน
4. โครงสร้างขององค์กร (Structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่าการงานของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว
5. การสื่อสาร (Communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ลำช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น
6. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนาอันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น
7. การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้าน และเกิดความขัดแย้งขึ้น ได้โดยง่าย

อรุณ รักธรรม (2531: 787-796) ได้ให้ความเห็นว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการ คือ

1. เนื่องจากความแตกต่างกันในการรับรู้ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงทำให้เข้าใจไปคนละด้าน อันเป็นสาเหตุทำให้การตัดสินใจและพฤติกรรมต่างๆ แตกต่างกันไปด้วย
2. เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการของคนในองค์กรแตกต่างกันออกไปทำให้คนเหล่านั้นเลือกวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ยังผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด
3. ค่านิยมของคนในองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างของค่านิยมนี้จะทำให้วิถีแห่งความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติแตกต่างกันออกไปหรือยากที่จะทำให้เกิดความกลมกลืนกัน อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. โครงสร้างขององค์กรเป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้างแบบระบบราชการ ทั้งนี้เพราะการจัดโครงสร้างขององค์กรอาจจะไปขัดกับความรู้สึกหรือพฤติกรรมของคนบางพวกบางกลุ่มได้เช่น ในกรณีลำดับชั้นบังคับบัญชา อาจไปบั่นทอนความอิสระในความคิดริเริ่มของคนหรือการแบ่งงานกันทำ ทำให้คนต้องจำเจอยู่ในงานที่มีขอบเขตจำกัดและนำไปสู่การสร้างอาณาจักรในองค์กรได้ หรือกรณีการเน้นความลับในทางราชการทำให้เกิดความแตกต่างในข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิกหรือการเน้นกฎระเบียบทำให้สมาชิกรู้สึกอึดอัด ไร้อิสรภาพ เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล โครงสร้างหรือเป้าหมายขององค์กรจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมกระทบต่อการยอมรับและผลประโยชน์ของคนในองค์กร ดังนั้น ระดับการเปลี่ยนแปลงยิ่งมีมากเท่าไร โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็ยิ่งมีมากเท่านั้น

6. พฤติกรรมส่วนบุคคล มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลจะนำไปสู่สัมพันธภาพในองค์กร ดังนั้นถ้าพฤติกรรมของคนไม่แตกต่างกันมากนัก โอกาสเกิดความขัดแย้งก็น้อยลง

นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task Interdependence) ปัจจัยประการแรกนี้หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้นไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงานกัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกันประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรงก็ได้แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรงก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกันประการที่สอง มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยงานหนึ่งได้ทำสำเร็จลงแล้วในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้าก็จะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วยเพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นและประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่างๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่นหน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทาง



ในการปฏิบัติงานหากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased Specialization) เกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้งซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ได้มีการค้นพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นเพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคลและเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้วโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously Defined Responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กรทำให้เกิดความสับสน ก้าวถอยในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกันซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบคือในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ๆ ขึ้นมามากมายแต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขอบข่ายของงานซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้นๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่นและความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication Obstruction) อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษาซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษาหรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้นมักจะ มีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมากสภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกันซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็นเงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for Limited Sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งแย่งเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณวัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554: 229-231) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งในการบริหาร การจัดการมีหลายสาเหตุ ดังนี้

1. องค์กร กลุ่มและพนักงาน มีวัตถุประสงค์ต่างกันหรือขัดแย้งกัน และองค์กรไม่มีความสามารถในการให้พนักงานและกลุ่มยอมรับในวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานและกลุ่มยึดเอาวัตถุประสงค์ของตนเองมาก่อนวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. มีความขัดแย้งกับฝ่ายงาน ส่วนงานในเรื่องของขอบเขตของหน้าที่งาน ศักดิ์ศรี ความรู้สึกว่าใครทำงานมากน้อยกว่ากัน มีความรับผิดชอบไม่เท่ากัน ทำไมฝ่ายงาน ส่วนงานและพนักงานต้องรับผิดชอบกว่าคนอื่น คิดว่าตนเองสำคัญกว่าคนอื่น

3. ขาดความคิดเชิงระบบ (System Thinking) คิดบนพื้นฐานความรู้ของตนเอง เป็นการคิดจากจุดเล็กเฉพาะอธิบายจุดใหญ่ (From Particular to General)

4. มีความรู้สึกว่าคุณค่าของฝ่ายงาน ส่วนงาน หน้าที่ กลุ่มและบุคคลได้รับการปฏิบัติ หรือได้รับตอบแทนไม่เป็นธรรม

5. ความเป็นตัวตนของตนเอง ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง กลัวสูญเสียอำนาจ กลัวสูญเสียทรัพยากรของตน

6. ความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว ไม่แยกแยะงานออกจากเรื่องส่วนตัว เมื่อทำงานร่วมกันหรือประชุมร่วมกันจะมีการชิงไหวชิงพริบ เอาชนะหรือต้องการยกตนให้สำคัญเหนือคนอื่น

7. ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าของแต่ละกลุ่มส่งผลให้สมาชิกของกลุ่มขัดแย้งระหว่างกลุ่มตามไปด้วย

8. การแสดงบทบาท ซึ่งโดยลักษณะของบทบาทหน้าที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง เช่น บทบาทของหัวหน้า ผู้นำสหภาพแรงงาน คณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน ฯลฯ

9. ทักษะคติเชิงลบ (Negative Attitude) ต้องการแสดงตนเหนือคนอื่นด้วยการแสดงออกทางกาย วาจา และใจ ซึ่งสามารถสัมผัสได้จากความคิดเห็นและการกระทำ

สาเหตุของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ค่านิยม ความต้องการ ประสบการณ์ เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ การสื่อสาร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งสิ้น

นักการศึกษาได้อธิบายถึงผลของความขัดแย้งอย่างหลากหลาย ซึ่งผลของความขัดแย้งมีทั้งข้อดีข้อเสีย ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 159-160) ได้กล่าวถึงผลความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลายในด้านผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลือนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสม และแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร
4. ก่อให้เกิดความรู้คิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร ผลเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดบางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ

2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้

4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน ได้มีมุมมองที่แตกต่างไปจากในอดีตที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรกำจัดทิ้งไปเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความไม่สามัคคีและทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานเนื่องจากมีความเข้าใจว่าในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นและสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่ในแนวคิดปัจจุบัน มองว่าหากมีการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดีดังนั้นคุณหรือโทษของความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง

นั้นเนื่องจากความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหาทั้งนี้ยังเชื่อว่ายังมีปัจจัยความขัดแย้งที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ปัจจัยความขัดแย้งทางด้านจิตวิทยา

### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้ง และมีบทความข้อเขียนทางด้านวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง โดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542: 131-132)

1. แนวคิดดั้งเดิม (Traditional View) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรเสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นค่าที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผลเนื่องจากความขัดแย้งทำให้เสียหาย ดังนั้นหากหลีกเลี่ยงได้ก็ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร มุมมองสองสมัยดั้งเดิมนี้ จะครอบงำข้อเขียนทางการบริหารในระหว่างศตวรรษที่ 19 และเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปี 2483 จะเห็นได้ว่าจากคนงานในโรงงานจะถูกบังคับให้ทำงานอย่างหนักเพื่อผลกำไรให้แก่องค์กร โดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมด้านต่างๆ ภายในองค์กร วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View) แนวคิดด้านนี้ ยืนยันว่าความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง อธิบายไว้ว่า เหตุผลของการมีความขัดแย้ง เพราะไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์กรได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้ง ตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึงปี 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) เมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์จะยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉยและไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดเพียงพอที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

ประนัคคา สุทธิกุล (2548: 14-15) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิมเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบองค์การและการบริหารขององค์การอีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์การและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานและยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือการจัดการความขัดแย้งการขัดขวางความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบันแนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไรความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์การในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มิประโยชน์เพราะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้งเมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์การไว้

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544: 25-28) ได้ศึกษาแนวคิดของ Robbins ซึ่งแบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิด คือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) ตามแนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายทำลายขาดเหตุผลใช้ความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่งดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหายดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบังสาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่องขาดความใจกว้างขาดความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นความผิดพลาดของผู้บริหารตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลวร้ายคนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์การ

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อนความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์การต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้ายๆกับแนวพฤติกรรมศาสตร์ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้วความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่เฉื่อยชาไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็นแต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปจึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัวกระตือรือร้นประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 413) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าอาจจัดได้ว่าเป็น 3 ช่วง คือ

1. ยุคดั้งเดิม (The Traditional View) (ก่อนปีค.ศ. 1940) ในช่วงนี้มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ไม่ดี ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง ถ้ามีความขัดแย้งแสดงว่าผู้บริหารขาดความสามารถ ผู้บริหารไม่เก่ง เพราะว่าองค์การนี้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

2. ยุคนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation View) (ปลาย ค.ศ. 1940 - กลาง ค.ศ. 1970) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของการทำงานที่คนมาทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งกันได้ เพราะคนมีความแตกต่างกัน และความขัดแย้งอาจเป็นประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อองค์การได้ โดยต้องทำการแก้ไขให้เหมาะสม ทำความเข้าใจในความขัดแย้งนั้น และควบคุมให้ได้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์

3. ยุคปฏิสัมพันธ์ (The Integrationist View) (ปลาย ค.ศ. 1970 - ปัจจุบัน) ยุคนี้มีแนวคิดสำคัญ คือ

3.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้องค์การเจริญเติบโต และอยู่รอดได้

3.2 ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งและมีหน้าที่แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ถ้าเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง นั่นคือ ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารความขัดแย้ง โดยการเพิ่มความขัดแย้ง ถ้าไม่มีความขัดแย้ง หรือมีความขัดแย้งมีน้อย และลดความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้งนั้นมีมากเกินไป

สุรสิทธิ์ วิชรขจร (2542: 8-9) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 แบบ คือ

1. แนวความคิดแบบโบราณ (Traditional View) แนวความคิดแบบนี้ มีมุมมองความขัดแย้งไว้ว่าเป็นสิ่งที่น่าละอายต้องปิดบังซ่อนเร้น และจะทำให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การในแง่ลบ ความขัดแย้งนั้นมีความหมายเหมือนกับความโหดร้าย เป็นเสมือนเครื่องทำลายและเป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่มีเหตุผล เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่อันตราย ดังนั้น จึงควรหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้นเสีย

ส่วนผู้บริหารก็มีหน้าที่และมีอำนาจ หรือมีกฎหมายอยู่ในมือ สามารถจัดความขัดแย้งออกไปจากองค์กรได้ แนวคิดแบบโบราณนี้เกิดขึ้น ระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 ต่อมาจนกระทั่งกลางปี ค.ศ.1940

2. แนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral & Science View) แนวความคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดแบบโบราณที่มองความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย และได้รับการแย้งจากกลุ่มของพฤติกรรมศาสตร์ โดยกลุ่มแนวคิดนี้ได้เถียงว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติของทุกองค์การ เป้าหมายของหน่วยงานทุกแห่งจะแตกต่างกันไป แผนกย่อยต่างๆ ก็พยายามแข่งขันให้ตัวเองเด่นกว่าแผนกอื่นๆ เช่นเดียวกับหน่วยงานระดับฝ่ายหรือกองก็จะแข่งขันเพื่อศักดิ์ศรีที่เหนือกว่า ซึ่งทุกหน่วยงานมีความคิดเหมือนกันที่จะขยายขอบเขตการทำงาน ขยายอำนาจที่มีอยู่ให้มากขึ้น ดังนั้นกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์จึงจึงสนับสนุนให้มีการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นและบางครั้งเกิดความขัดแย้งในองค์การนั้นจะเป็นผลดีและมีประโยชน์ต่อการทำงาน โดยส่วนรวม ซึ่งกลุ่มนักวิชาการนี้ได้พยายามทำวิจัยหาข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่จะนำมาสนับสนุนแนวคิดที่ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติเสมอ เกิดขึ้นได้กับคนทุกคนและเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ แต่ความคิดแนวนี้ยังไม่ได้ก้าวไปไกลถึงประเด็นที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องพยายามสร้างขึ้นในองค์การ จะเห็นได้ว่าความคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้มีอิทธิพลสูงมากในวงการทางวิชาการในช่วงปลายทศวรรษ 1940 จนถึงกลางทศวรรษ 1976 ซึ่งสรุปยืนยันในจุดที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ การค้นหาให้พบความจริงว่า ความขัดแย้งที่แท้จริงมีสาเหตุจากอะไร ดังนั้น การแก้ไขความขัดแย้งจึงหมายถึงประสิทธิภาพในการบริหารด้วย

3. แนวความคิดแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวความคิดใหม่ล่าสุดทางมนุษยนิยมที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้กล่าวคือ ในขณะที่แนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับความขัดแย้ง แต่ความคิดนี้พยายามที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งให้มากขึ้น นั่นคือ องค์กรที่มีความสงบสุข ความสามัคคีกลมเกลียวกันนั้นจะกลายเป็นองค์กรที่ขาดสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยปรับปรุงให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวกันในกลุ่มเป็นทีมงานประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์คือทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น โดยคำนึงถึงแนวความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการทำงาน รวมทั้งยอมรับให้มีความล้มเหลวเกิดขึ้นได้บ้าง

Robbins (1983: 199) ได้กล่าวถึง ทรรศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 3 ทรรศนะ คือ

1. Traditional View มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งซึ่งถึงปัญหาในกลุ่ม จึงควรต้องพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

2. Human Relation View เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ เป็นธรรมชาติของกลุ่ม ความขัดแย้งอาจมีสิ่งที่ดีก่อให้เกิดผลลบเสมอไป ความขัดแย้งอาจเป็นสิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานของกลุ่มให้ดีขึ้นกว่าเดิมก็ได้

3. Interactionist View เป็นทรรศนะใหม่ที่กลับเห็นว่าความขัดแย้งมิใช่ของก่อให้เกิดผลลบเท่านั้น แต่ยังเห็นว่าบางครั้งความขัดแย้งเป็นความจำเป็นต้องให้เกิดขึ้น (Absolutely Necessary) เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างได้ประสิทธิผล

อย่างไรก็ตามทรรศนะ (Interactionist View) มิได้มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดีทั้งหมด ความขัดแย้งที่สนับสนุนการทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรืออาจเรียกว่า “ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์” เรียกว่า Functional Conflicts ส่วนความขัดแย้งที่มีลักษณะ “ทำลาย” หรือทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มเรียกว่า Dysfunctional Conflicts

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถสรุปได้ว่า มีด้วยกัน 3 กลุ่ม คือ Traditional View มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี Human Relation View มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นทุกองค์การ และ Integrationist View มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

### รูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง

รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญๆ มีหลายรูปแบบ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและสามารถสรุปได้ ดังนี้

Robbins (1983) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำนวนจำกัด และหาได้ยากการขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่งแต่วิธีนี้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์การเอง

2. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทำได้โดยให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงไป โดยไม่มีการเผชิญหน้าหรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่นจนเกิดความขัดแย้งขึ้น



3. การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไปเป็นการจัดความแตกต่างซึ่งอาจเป็นเป้าหมายแนวคิดวิธีการ โดยปรับเข้าหากันแนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือการสร้างเป้าหมายร่วมกันและใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริมเหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

4. การประนีประนอมเป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลงเพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหากันซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพึงพอใจบ้างแม้จะไม่เต็มທີ່อย่างที่ต้องการ

5. การใช้อำนาจกฎหมายบังคับเป็นกรณีที่คุณบริหารเห็นว่าจำเป็นต้องดำเนินการ โดยเร่งด่วนและไม่อาจเสียเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการ โดยไม่มีการโต้แย้งและแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั้นเอง

6. เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษาการเพิ่มทักษะความสัมพันธ์มนุษย์สัมพันธ์การฝึกอบรมเป็นกลุ่มการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพัฒนาทีมงานแต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

7. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจนมีกลไกสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่างบุคคลและกลุ่มมีระบบย้อนกลับ โดยการร้องทุกข์อุทธรณ์หรือการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบของจอห์นสันแอนด์จอห์นสัน

Dawid W. Johnson & Frank P. Johnson (2000: 384)

ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมองสองมิติกว่าคือมิติที่หนึ่งคือ การบรรลุเป้าหมายและมิติที่สองคือการรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

1. แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้งยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัวพยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขรู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้าพฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำสัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงนี้ คือ เต่า

2. แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่นเชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอพฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้มพิชิตคุกคามผู้อื่นสัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

3. แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธ์ภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อยกว่าต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอเชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียวการถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธ์ภาพลักษณะนี้จะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตุ๊กตาทมิ

4. แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลางแสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วนพยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดีที่สุดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

5. แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพสูงและหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่นถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธ์ภาพพยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาหาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถลงสัมพันธ์ภาพไว้สิ่งที่พอใจคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้วสัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และนิตยาพร เสมอใจ (2550: 234) ได้กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับใช้อำนาจและสร้างความกดดันกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา
2. การกลมกลืนยอมรับความเห็น โดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม

3. การบำรุงรักษาเครื่องไว้ก่อนหรือยึดเครื่องนั้นออกไปก่อนเป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรองเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลาป้องกันการร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจจะช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น

5. การอยู่ร่วมกันเป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งที่ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน

6. การตัดสินใจตามกฎหมายเป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนนการจับสลากระบบอาวุโสหรือคณะกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ

7. การให้ความร่วมมือโดยการร่วมในการสำรวจพัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสมสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกันหรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

8. การปล่อยให้ไปเมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงานหรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

9. การยอมให้สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

Thoman & Kilmann (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 104-105) ได้แบ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้าระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วยเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นการร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้

เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางเป็นจุดยืนระหว่างมติดการเอาใจตนเองและมติดการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางพฤติกรรมประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยงแต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ (Zero-Sum Conflict) ดังได้กล่าวมาแล้วโดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤตการแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้างพฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามการยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคลหากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่นลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่า เอาไม้ตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

แบบของการจัดการความขัดแย้งดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นแต่เพียงแนวคิดหรือวิธีการหนึ่งเท่านั้นที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเลือกเอาแบบที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์การเพื่อจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด ไรม์สและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) มาเป็นบรรทัดฐานในการวิจัย

จากที่กล่าวมาของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งสรุปได้ว่าการจัดการความขัดแย้งหมายถึงวิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอแบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งตามกรอบแนวคิด ไรม์สและคิลแมนน์ (Thoman & Kilmann) จำแนกเป็น 5 แบบดังกล่าวข้างต้น

จากแบบพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด ไรม์สและคิลแมนน์ทั้ง 5 แบบ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นอาจทำให้ผู้บริหารเกิดข้อสงสัยในการพิจารณาตัดสินใจเลือกแบบแต่ละแบบซึ่ง ไรม์สและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) ได้เสนอแนะว่าพฤติกรรมแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไรดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมแบบการเอาชนะควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
  - 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วนเช่นกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
  - 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบลงโทษทางวินัย
  - 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง
  - 1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล
2. พฤติกรรมแบบประสานร่วมมือควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
  - 2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
  - 2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้เช่นการทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
  - 2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
  - 2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

- 2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล
3. พฤติกรรมแบบประนีประนอมควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
- 3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ
- 3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
- 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล
4. พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยงควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
- 4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่
- 4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะเช่นเมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากหรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเราเช่นบุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงานความเห็นแก่ตัวของเพื่อนกฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติในองค์กร
- 4.3 เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้
- 4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด
5. พฤติกรรมแบบการยอมให้ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
- 5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล
- 5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเองหรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไม่ตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
- 5.3 เพื่อต้องการสร้างการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต
- 5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การมีความเสื่อมในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีการพัฒนาดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดการความขัดแย้งให้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสม

#### ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งของราฮิม (Rahim)

Rahim (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553: 155-156) ได้แบ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกันเป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกันหากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหาการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายวิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำแต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้อีกฝ่ายพอใจบุคคลที่แก้ปัญหความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่งอาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วนหรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณเป็นต้นเป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ ด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัวการถอยหนีการปิดสวิตช์ให้พ้นหรือการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วยเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยอมหรือแบบ Give-and -Take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกัน ไม่ได้มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

### การบริหารการศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ และสามารถบริการทางการศึกษาแก่สังคมได้เป็นอย่างดี

#### ความหมายของการบริหารการศึกษา

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2545: 45) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

การบริหารการศึกษาหมายถึงการดำเนินกิจการต่างๆของผู้บริหารเพื่อให้คนกลุ่มหนึ่งได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่งเป็นตัวแทนดำเนินกิจกรรมการบริหารการศึกษาหมายถึงการทำงานของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งครูผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนทั่วไปการบริหาร



การศึกษาหมายถึงการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อพัฒนาคุณภาพของพลเมืองโดยวิธีการจัดองค์การ การสั่งการและการอำนวยความสะดวกตามนโยบายของรัฐ

สมคิด บางโม (2553: 15) ได้กล่าวว่าการบริหารการศึกษาคือกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กเยาวชนประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถเจตคติพฤติกรรมค่านิยมหรือคุณธรรมทั้งในด้านการสั่งการการเมืองเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในและนอกโรงเรียน

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2552: 12) สรุปความหมายของการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรและเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษาการพัฒนาองค์การทางการศึกษาและสมาชิกของสังคมให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพและเป็นคนดีของสังคมตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2547: 38-39) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้สองความหมาย ดังนี้ ความหมายแรก คือ การทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครู ภายใต้อำนาจที่ดำเนินการโดยรัฐ โดยให้นักเรียนรับผลประโยชน์สูงสุด ความหมายที่สองคือ การใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งนั่นคือนักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการใช้กลุ่มคนที่สอง ซึ่งได้แก่ ครู ในฐานะตัวแทนดำเนินการให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

พันทิพย์ ทองอร่าม (2548: 124) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการต่างๆ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่และเหมาะสมกับความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เข้าใจและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ ตามแนวทางการจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

### ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ปะทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา คือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กรตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละคน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นหัวหน้าในการใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการให้การศึกษาของสถานศึกษابรรลุเป้าหมาย มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้ คือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 179-183) กล่าวว่า บทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา คือ

1. จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยมีความรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพถือเอาจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาอยู่เหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีการขอรับคำปรึกษาจากผู้อื่น ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน ศรัทธาในอาชีพตน

2. สร้างความสามัคคีอันดีกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องจัดและให้บริการแก่สังคมเพื่อสังคมจะได้ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษา

Campbell & Others (1983: 75-76) ได้ชี้ให้เห็นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา คือ การส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปภารกิจหลัก คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาควรจะมองเห็นการณ์ไกล และมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา

2. ผู้บริหารการศึกษาควรจะกระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการ และโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ

3. ผู้บริหารการศึกษาควรจะจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการและโปรแกรมของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ

5. ผู้บริหารการศึกษาควรจะประเมินผลทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานของสถานศึกษา

Coats (1986: 151-152) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารในการบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ทั้งพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน

2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติการ

3. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม เป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีบทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม

Drake & Roe (1986: 89) เชื่อว่ามืองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประ โยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครูคนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชนและสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า

3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นแก่คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารการศึกษาคือ ควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใคร จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้นย่อมมีโปรแกรม และวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรจึงจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์ คือ โปรแกรมอะไรควรใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

5. เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมที่ดีได้เงินอาจเป็นส่วนหนึ่งทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้นภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว ผู้บริหารการศึกษาคควรจะทราบว่า ภายในวงเงินจำกัดควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง เพราะไม่สามารถทำพร้อมกันได้

6. สถานที่ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

Gorton (2002: 191-195) ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 6 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสนาะ ดิยาวัว (2551: 7-13) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงานและโครงการการบริหารงานและวัตถุประสงค์ผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีทักษะทำงานเป็นทีม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการทำงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูด และการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆเพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้งเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ การสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบ การเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็น ผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและ งบประมาณ มีความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจน การแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่มรู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการเป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็น จะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

เสนาะ ดิยาวัว (2551: 14) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือนักบริหารเป็นผู้ริเริ่มเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาทเป็นนักพัฒนาโรงเรียน เป็นนักวางแผนกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่เป้าหมายหลักของโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิถีทางที่จะตรวจและติดตาม นอกจากนี้ต้องเป็นผู้เลือกฝึกฝนและพัฒนาครูอาจารย์ แจกจ่ายงาน กระจายคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นผู้ควบคุมทรัพยากรของโรงเรียน พัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่นักเรียน ควบคุมนักเรียนให้รักษาวินัย ผู้บริหารต้องทราบเกี่ยวกับเรื่องวัสดุอุปกรณ์ว่าดีหรือเหมาะสมเพียงใด สร้างขวัญกำลังใจให้ครูอาจารย์ นักเรียน กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ต้องเป็นผู้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารต้องร่วมงานพิธีที่เกี่ยวข้องกับงานสาธารณประโยชน์ของสังคม และชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารต้องรายงานการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้คณะบุคคลทราบ ต้องมีการประสานงานกับนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ต้องเป็นผู้ทันเวลา ทันเหตุการณ์และทันสมัย ต้องมีเวลาปรึกษากับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญๆ ที่ต้องตัดสินใจผู้บริหารต้องหาเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้างและผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

Sergiovanni (2001: 97) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารทางการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน

1. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารทางการศึกษาต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม ผู้บริหารทางการศึกษาต้องเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และมีบทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มดำรงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม

Henry Mintzberg (1999: 106) ให้ทำการศึกษายบทบาทของผู้บริหาร โดยการสังเกตแบบมีโครงสร้างกว้างๆ (Extensive Structure Observation Study) จากผู้บริหารจำนวน 5 คน และ 1 ใน 5 คนนี้ คือ ผู้บริหารทางการศึกษา Mintzberg ได้สรุปบทบาทการบริหาร (Administrative Roles) หรือบทบาทการจัดการ (Managerial Roles) ของผู้บริหารไว้ 10 บทบาท พร้อมทั้งพรรณนาถึงพฤติกรรมหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติไว้ด้วย (ดังได้กล่าวถึงรายละเอียดแล้วในบทที่ 1) ซึ่งบทบาทการบริหารทั้ง 10 บทบาท สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ บทบาทประมุข บทบาทผู้นำ และบทบาทผู้ประสาน

2. บทบาทในด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ บทบาทผู้รับข่าว บทบาทผู้กระจายข่าว และบทบาทโฆษก

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ บทบาทผู้แก้ไขปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง

Knezevich, Stephen J. (1999: 106-107) นักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอ บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท และแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถ ที่จำเป็นไว้ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารทางการศึกษา จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ และเขียนวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) ผู้บริหารทางการศึกษาต้องมีความสามารถในการจูงใจ การกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะการทำงานเป็นทีม

3. บทบาทเป็นผู้วางแผน (Planner) ผู้บริหารทางการศึกษาต้องมีความสามารถในการ คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต และเตรียมบุคลากร พร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมี ความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารทางการศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์กร (Organizer) ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้อง ออกแบบงานและกำหนด โครงสร้างองค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้น จำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์กร และพฤติกรรมองค์กรด้วย

6. บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารทางการศึกษา จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่หน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของหน่วยงานรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลง อะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไร และควรจะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความเข้าใจ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีการนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าในระบบการรายงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยในการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อสารและควรควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารทางการศึกษาต้องเข้าใจสาเหตุของการขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง โกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ไขปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการจัดการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Personnel Manager) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและ การปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารทางการศึกษา จะต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการ ทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมี ทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจ การเผยแพร่ข่าวสารและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อแสดงบทบาทนี้



จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการควบคุมกำกับดูแลให้งานตามภารกิจประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการทำงาน เป็นนักวางแผน เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา จัดองค์กร ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นิเทศและติดตามผล ประเมินผล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้ง คือ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีความเหมาะสมและให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thomas & Kilmann (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 104-105) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

##### 1. ด้านการเอาชนะ

ปรีชา จำสิงห์ (2549: 24) ได้กล่าวว่าการเอาชนะหมายถึงการที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเป็นการใช้อำนาจแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่นการจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วนหรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: 54) ได้กล่าวว่าการเอาชนะหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเอาชนะของตนเองเป็นสำคัญไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การวางกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

วัชรพล มนตรีภักดี (2550: 26) ได้กล่าวว่าการเอาชนะหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจหรืออิทธิพลหรือช่องทางต่างๆที่เหมาะสมมาใช้ถึงแม้ว่าอำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่งหน้าที่ความสามารถของใครก็ตามและรวมไปถึงการต่อสู้เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้องเพื่อให้ตนเองชนะ ไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น

ประกายทิพย์ ผาสุก (2551: 4) ได้กล่าวว่าการเอาชนะหมายถึงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าด้านการเอาชนะหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนั้นใช้อำนาจสั่งการตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

## 2. ด้านการร่วมมือ

ปรีชา จำสิงห์ (2549: 6) ได้กล่าวว่าการร่วมมือหมายถึงการที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยพยายามให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะเกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นการร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 7) ได้กล่าวว่าการร่วมมือหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550: 4) ได้กล่าวว่าการร่วมมือหมายถึงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่น

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: 4) ได้กล่าวว่าการร่วมมือหมายถึงการแก้ปัญหาแบบยังยืนรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงการร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ การร่วมมือกันของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งสองฝ่ายทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันชัดเจนขึ้นการร่วมมือเป็นการที่ผู้บริหารมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าด้านการร่วมมือหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

### 3. ด้านการประนีประนอม

วัชรพล มนตรีภักดี (2550: 4) ได้กล่าวว่าการประนีประนอมหมายถึงวิธีการนี้ใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุดเช่นการใช้วิธีลงคะแนนเสียงซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดวิธีการนี้เหมาะกับ 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอกันและมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่าๆกันข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริงๆในกรณีที่เกิดขึ้น

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: 4) ได้กล่าวว่าการประนีประนอมหมายถึงการมุ่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังซึ่งดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่พยายามต้องการรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอมพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้างหรือในลักษณะพบกัันครึ่งทาง

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 7) ได้กล่าวว่าการประนีประนอมหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกัันครึ่งทางซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนปรารถนาบ้างเพื่อจะตกลงกันได้เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550: 4) ได้กล่าวว่าการประนีประนอมหมายถึงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าด้านการประนีประนอมหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลางใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากันคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้ากับฝ่ายใดแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผลเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรองรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

#### 4. ด้านการหลีกเลี่ยง

ปรีชา จำสึงห์ (2549: 6) ได้กล่าวว่าการหลีกเลี่ยงหมายถึงการที่ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาโดยการทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นหรือหลีกเลี่ยงไปจากสถานการณ์เชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550: 4) ได้กล่าวว่าการหลีกเลี่ยงหมายถึงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำด้วยการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

วัชรพล มนตรีภักดี (2550: 5) ได้กล่าวว่าการหลีกเลี่ยงหมายถึงเป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 7) ได้กล่าวว่าการหลีกเลี่ยงหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยอมรับว่าปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการหลีกเลี่ยงหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่ามีปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

#### 5. ด้านการยอมให้

ปรีชา จำสึงห์ (2549: 6) ได้กล่าวว่าการยอมให้หมายถึงการที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการ ไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วย

วัชรพล มนตรีภักดี (2550: 5) ได้กล่าวว่าการยอมให้หมายถึงการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่นปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการ ไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่ได้เห็นด้วยก็ตามเนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550: 4) ได้กล่าวว่าการยอมให้หมายถึงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการ ไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่ได้เห็นด้วยก็ตามการจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของ

อีกฝ่ายหนึ่งอาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งว่าจะได้รับอะไร แลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าด้านการประนีประนอมหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตามเป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรีพบว่าความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อยได้แก่การเอาชนะการร่วมมือ การหลีกเลี่ยงการประนีประนอมและการยอมให้ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรีจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรีจำแนกตามประสบการณ์โดยรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิโรจน์ นระสี (2549) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน แบบปรองดองแบบหลีกเลี่ยง แบบร่วมมือ และแบบประนีประนอมไม่แตกต่างกัน

กัญญา พรหมคุณ (2549) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 พบว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่โดยรวมรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สยมพร ธาวิวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความขัดแย้งอยู่โดยรวมระดับปานกลาง และรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมให้ แบบเอาชนะ คือ 1) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานมากที่สุดรองลงมาคือปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานและปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม 2) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิที่มีขนาดแตกต่างกันมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมมีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมาเป็นแบบการร่วมมือส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมืออายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่ง

มากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมรองลงมา เป็นแบบการร่วมมือ

ถ้าจวน ชื่นธงชัย (2551) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุดรองลงมาคือการร่วมมือการหลีกเลี่ยงการยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารและวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม

สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งพบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม ทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก

ประกายทิพย์ ผาสุข (2551) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่าพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พฤติกรรมที่เลือกใช้น้อยที่สุดคือการเอาชนะ แต่ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่กล้าจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะเลย อาจมีผลเสียต่อการบริหารงานในสถานศึกษา เนื่องจากบ่งบอกถึงผู้บริหารไม่กล้าใช้อำนาจในการตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะบ่อยครั้งเกินไป ก็อาจกลายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารแบบอัตตาธิปไตยหรือเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ

อาทิตย์ ชลพันธ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

ธานินทร์ เลิศพันธ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ใช้วิธีการแบบประนีประนอมอยู่ในระดับมาก

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งพบว่าผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Melamed (2000) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษาโดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High Schools) จากนักศึกษาและผู้ปกครองนักศึกษาและผู้มีส่วนร่วมผลปรากฏว่าความต้องการทางด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุดสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุมอภิปรายเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครองผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้งและจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Henkin (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งพบว่าผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving)

Welt (2000) ได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลางเปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยการสำรวจ พบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มนี้ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับโรงเรียน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มาก คือ การประนีประนอม และพบว่าโรงเรียนขนาดกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนขนาดสูง 2) ไม่พบความแตกต่าง ในพฤติกรรมแสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

Sherman (2001) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยของการสอนทีมงานให้มีระเบียบวินัยระหว่างกันในงานที่ท่าของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชน พบว่าการสอนให้ทีมงานมีระเบียบวินัยระหว่างกัน โดยการให้เวลา การเติบโตอย่างมีอาชีพและความขัดแย้งต่างๆ ครูที่มีประสบการณ์การสอนหลักสูตรในการบริหารเวลา พวกเขาได้รับประโยชน์จากปฏิกิริยาที่พวกเขามีให้แก่กัน ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกนั้นเป็นอุปสรรคต่อความสามารถของครูในการพัฒนาความเชื่อมั่น



Gumuseli (2009) ได้ทำการศึกษาโลกาภิวัตน์และการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือ การถกแถลงเกี่ยวกับความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดที่โรงเรียนในประเทศ ตุรกีซึ่งเป็นผลจากโลกาภิวัตน์ โดยการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า โลกาภิวัตน์ได้นำการเปลี่ยนแปลง มากมายในระบบการศึกษาและโรงเรียน เช่น การเงินโรงเรียน สิทธิของพนักงาน หลักสูตร การบริหารงาน และความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความขัดแย้งเกิดจากมุมมองที่มี ต่อโลกาภิวัตน์ ความแตกต่างข้ามวัฒนธรรม

Ghaffar, Zaman & Naz (2012) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชน เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ใช้มากที่สุดของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชน ในเขตชาร์สต์ดาปากีสถาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ผลของ การวิจัยชี้ให้เห็นว่าแม้ว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันในธรรมชาติ แต่ที่น่าสนใจ คือ คำตอบของครูชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ของโรงเรียนทั้งสองประเภทปฏิบัติตามรูปแบบการจัดการ ความขัดแย้งเกือบเป็นแบบเดียวกัน คือ วิธีการแบบร่วมมือ ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ที่ใช้มากที่สุดของครูใหญ่ รองลงมาคืออันดับสอง คือ วิธีการประนีประนอม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาค้นคว้ามานั้น จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง การที่คนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันจึงทำให้เกิด ความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ในทัศนะเดิมมองว่าความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมด ไปได้ แต่ในทัศนะปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างองค์กรย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่สาเหตุจากความแตกต่างด้านบุคลิกหรือระหว่างองค์กรย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ จากความแตกต่างกันในด้านขนาด ก็เป็นที่มาของความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งผลการศึกษางานวิจัย หลายเรื่องที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ จากมาก ไปหาน้อยตามลำดับและยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับการจัดการความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจะกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 157 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 157 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เคร็ชชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970; อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิจรูญ, 2554, 119) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิแบบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) (สันติ บุญภิรมย์, 2556, 71-74)

1. การสุ่มแบบชั้นภูมิแบบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เป็นชั้น รวมทั้งสิ้น 3 ขนาด แล้วกำหนดสัดส่วนแต่ละชั้นโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{กลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้น} = \frac{\text{กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{ประชากรทั้งหมด}} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละชั้น}$$

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	80	57
ขนาดกลาง	62	45
ขนาดใหญ่	15	11
รวม	157	113

2. การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก (Lottery Method) ตามสัดส่วนแต่ละชั้นภูมิ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 113 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประกอบด้วย 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Questionnaire) ชนิดเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) จำนวน 5 ด้าน คือ การผสมผสาน (Integrating) การยอมตาม (Obliging) การเอาชนะ (Dominating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การประนีประนอม (Compromising)

ลักษณะแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ในระดับมากที่สุดให้น้ำหนักคะแนน 5 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ในระดับมากให้น้ำหนักคะแนน 4 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ในระดับปานกลางให้น้ำหนักคะแนน 3 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ในระดับน้อยให้น้ำหนักคะแนน 2 คะแนน
ระดับ 1	หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ในระดับน้อยที่สุดให้น้ำหนักคะแนน 1 คะแนน

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 และทำการเลือกตัวแปรออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert, 1932 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 66)
3. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามแนวคิดของของราฮิม (Rahim, 2002) มี 5 ด้าน คือ 1) การผสมผสาน Integrating 2) การยอมตาม Obliging 3) การเอาชนะ Dominating 4) การหลีกเลี่ยง Avoiding 5) การประนีประนอม Compromising
4. สร้างแบบสอบถามแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้ซึ่งมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์เป็นผู้ซึ่งบริหารองค์กรมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

6. ปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เรียบร้อยแล้วไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบกับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30คน เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

8. แก้ไข และจัดพิมพ์แบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่นไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือเก็บข้อมูลการวิจัย
2. ผู้ดำเนินการวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการโดยผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 113 ชุด โดยแจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนด้วยตนเอง
3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา คิดเป็นร้อยละ และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ตามขั้นตอนทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถาม
2. บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสข้อมูล จัดสร้างคู่มือลรหัดจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับมาดำเนินการตรวจสอบ แล้วลรหัดตามคู่มือเพื่อดำเนินการแปลงข้อมูลที่ได้รับให้อยู่ในรูปแบบของตัวเลข
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4. ประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา ทำให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาความคิดเห็นการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้าน และรายชื่อ ซึ่งการอภิปรายผลคำนวณโดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลช่วงคะแนนเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2554, 172) ดังนี้

ระดับ 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปร วุฒิกการศึกษา ใช้การทดสอบที (t-test) ส่วนประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) โดยสถิติทดสอบเอฟ (F-test) ซึ่งเมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's test)

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

### 1. สถิติพื้นฐาน

- 1.1 วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ
- 1.2 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
- 1.3 วิเคราะห์โดยหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### 2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC)

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างจำแนกตามวุฒิการศึกษา ใช้สถิติ t - Test แบบ Independent Sample

3.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารและขนาดสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) โดยสถิติทดสอบเอฟ (F-test) ซึ่งเมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's test) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 แล้วเสนอผลวิเคราะห์เป็นความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบการบรรยายตามลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนนแต่ละค่า (Mean Squares)
t	แทน	ค่าแจกแจงแบบที (t – test)
F	แทน	ค่าสถิติเอฟ (F-test)
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านการผสมผสานด้านการยอมรับ ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการประนีประนอม



ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
1. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	8	7.08
สูงกว่าปริญญาตรี	105	92.92
รวม	113	100
2. ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	18	15.93
6-10 ปี	34	30.09
11 ปีขึ้นไป	61	53.98
รวม	113	100
3. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	57	50.44
ขนาดกลาง	45	39.82
ขนาดใหญ่	11	9.73
รวม	113	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 113 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.08 วุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 92.92 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยมีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.93 ประสบการณ์ในการบริหารงาน 6-10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 30.09 ประสบการณ์ในการบริหารงาน

11 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 53.98 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยมีสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 50.44 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 39.82 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.73

ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้คือด้านการผสมผสาน ด้านการยอมรับตามด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการประนีประนอม ดังตารางที่ 3-8

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	การจัดการความขัดแย้ง (n = 113)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการผสมผสาน	2.16	.61	น้อย
ด้านการยอมรับ	3.23	.38	ปานกลาง
ด้านการเอาชนะ	2.00	.67	น้อย
ด้านการหลีกเลี่ยง	3.05	.38	ปานกลาง
ด้านการประนีประนอม	2.11	.63	น้อย
รวม	2.53	.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .44 แต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.00-3.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.23$ ) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ( $\bar{X}=3.05$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=2.11$ )

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการผสมผสาน

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการผสมผสาน	การจัดการความขัดแย้ง (n = 113)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง	3.44	.74	ปานกลาง
2. รับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาของผู้อื่น อย่างเต็มที่	2.26	.95	น้อย
3. แสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นทราบและ ถามความคิดเห็นของผู้อื่น	1.80	.97	น้อย
4. รับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่มทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา เพื่อหาข้อสรุป	1.60	.81	น้อย
5. พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน แก้ปัญหาต่างๆ	1.98	.97	น้อย
6. ร่วมกันค้นหา สาเหตุของปัญหา แนวทางการ แก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกัน	2.66	.89	ปานกลาง
7. วิเคราะห์ปัญหาและร่วมกับผู้อื่นหาแนวทางในการ แก้ปัญหาโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น	2.40	.88	น้อย
8. กระตุ้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการ แก้ปัญหา	1.69	.81	น้อย
9. เปิดใจยอมรับฟังปัญหาของกลุ่มทั้งสองฝ่ายเพื่อ ช่วยกันค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา	1.63	.93	น้อย
รวม	2.16	.61	น้อย

จากตารางที่ 4 พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการผสมผสาน อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.16 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ  
.61 แต่ละข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.60-3.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1 แลกเปลี่ยนข้อมูล  
ซึ่งกันและกันเมื่อเกิดความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.44) อยู่ในระดับปานกลาง และรองลงมา  
คือข้อ 6 ร่วมกันค้นหา สาเหตุของปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.07)

อยู่ในระดับปานกลาง ข้อ 4 รับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่มทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาเพื่อหาข้อสรุป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 1.60$ ) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการยอมตาม

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมตาม	การจัดการความขัดแย้ง (n = 113)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เจจ่าในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกัน	3.79	.77	มาก
2. หยิบยกประเด็นอื่นขึ้นมาถกเถียงเมื่อเกิดความเห็น ต่างกัน	2.96	.91	ปานกลาง
3. เสียสละสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	3.24	.77	ปานกลาง
4. ถนอมน้ำใจและไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น	3.35	.76	ปานกลาง
5. เจจ่าต่อรอง โดยนึกถึงความพึงพอใจของผู้อื่นเป็นสำคัญ	3.01	.78	ปานกลาง
6. ยอมรับและยินดีทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นในการ แก้ปัญหาต่างๆ	3.16	.66	ปานกลาง
7. นำแนวทางในการแก้ปัญหาของเพื่อนร่วมงานมาใช้ในการ แก้ปัญหา	3.19	.62	ปานกลาง
8. ประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการจัดการความขัดแย้ง	3.12	.79	ปานกลาง
9. สนใจปัญหาผู้อื่น คอยให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา	3.22	.70	ปานกลาง
10. ดูแลช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่นในการ แก้ไข้ปัญหา	3.24	.67	ปานกลาง
รวม	3.23	.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมตาม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .38 แต่ละข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.96-3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1 เจจ่าในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.79$ ) อยู่ในระดับมาก และรองลงมา คือ ข้อ 3 เสียสละสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา กับ ข้อ 10 ดูแลช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก

ความสะดวกให้กับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X}=3.24$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ข้อ 2 หยิบยกประเด็นอื่นขึ้นมาถกเถียงเมื่อเกิดความเห็นต่างกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=2.96$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการเอาชนะ

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะ	การจัดการความขัดแย้ง (n = 113)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ใช้อำนาจหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในการแก้ปัญหา	2.26	.95	น้อย
2. ยินกรานให้ผู้อื่นยอมรับวิธีการแก้ปัญหากที่ตนเองเสนอ	1.80	.97	น้อย
3. ทำตามวิธีของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น	1.60	.81	น้อย
4. ยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้	1.98	.97	น้อย
5. ตัดสินใจชี้ขาดในการตัดสินปัญหา	2.66	.89	ปานกลาง
6. เมื่อเกิดปัญหาจะหาผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นมา ลงโทษตามกฎระเบียบทุกครั้ง	2.40	.88	น้อย
7. ตัดสินปัญหาว่าใครถูกหรือผิดตามความเห็นของตนเอง	1.69	.81	น้อย
8. ไม่สนใจข้อเสนอแนะหรือวิธีการแก้ปัญหากของผู้อื่นและ เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหากตามความคิดเห็นของตนเองเท่านั้น	1.63	.93	น้อย
รวม	2.00	.67	น้อย

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .67 แต่ละข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.60-2.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 5 ตัดสินใจชี้ขาดในการตัดสินปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=2.66$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และรองลงมา คือ ข้อ 6 เมื่อเกิดปัญหาจะหาผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นมาลงโทษตามกฎระเบียบทุกครั้ง ( $\bar{X}=2.40$ ) อยู่ในระดับน้อย ข้อ 3 ทำตามวิธีของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=1.60$ ) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยง

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยง	การจัดการความขัดแย้ง (n = 113)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีที่ขัดแย้ง	3.79	.77	มาก
2. มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนตนเอง	2.96	.91	ปานกลาง
3. หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ทำให้เกิดการแย้งกัน	3.24	.77	ปานกลาง
4. ปลดปล่อยให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายตกลงกันเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว	3.35	.76	ปานกลาง
5. พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	3.01	.78	ปานกลาง
6. กล่าวโทษผู้อื่นว่าเป็นผู้ทำผิดเพื่อที่ตนเองจะได้ไม่ต้องเข้ามา รับผิดชอบ	3.16	.66	ปานกลาง
7. ปิดบังปัญหาโดยหวังว่าปัญหาจะยุติ	3.19	.62	ปานกลาง
8. ปิดภาระให้ผู้อื่นแก้ปัญหา	3.12	.79	ปานกลาง
9. หลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ	1.63	.93	น้อย
รวม	3.05	.38	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .38  
แต่ละข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.63-3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1 ไม่เผชิญหน้ากับ  
คู่กรณีที่ขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.79) อยู่ในระดับมาก และรองลงมา คือ ข้อ 4 ปลดปล่อยให้คู่กรณี  
ทั้งสองฝ่ายตกลงกันเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ( $\bar{X}$  = 3.35) อยู่ในระดับปานกลาง ข้อ 9 หลีกเลี่ยงในสิ่ง  
ที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  = 1.63) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านการประนีประนอม

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอม	การจัดการความขัดแย้ง (n = 113)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ	3.44	.74	ปานกลาง
2. แก้ปัญหาอย่างยุติธรรม	2.26	.95	น้อย
3. เจรจาท่องและไกล่เกลี่ยเพื่อคลี่คลายปัญหา	1.80	.97	น้อย
4. นำหลักทางสายกลางของพระพุทธศาสนาใช้ในการแก้ปัญหา	1.60	.81	น้อย
5. เปิดโอกาสให้คู่กรณีได้พูดคุยกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา อย่างสันติ	1.98	.97	น้อย
6. ยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	2.66	.89	ปานกลาง
7. ให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมถอยกันคนละครึ่งทางเพื่อได้ข้อยุติ ที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ	2.40	.88	น้อย
8. เจรจา ชี้นำ ให้เหตุผลที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมยุติข้อขัดแย้ง	1.69	.81	น้อย
9. หาวิธีการให้ผู้ที่ขัดแย้งมาพูดคุยกันอย่างนิ่มนวล โดยตนเอง เป็นผู้คอยช่วยเหลือ	1.63	.93	น้อย
10. ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันและนำไปสู่การ ยุติความขัดแย้ง	1.63	.93	น้อย
รวม	2.11	.63	น้อย

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
เท่ากับ .63 แต่ละข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.60-3.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1 ใช้วิธีการ  
แก้ปัญหาที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.44) อยู่ในระดับปานกลาง และ  
รองลงมา คือ ข้อ 6 ยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ( $\bar{X}$  = 2.66) อยู่ใน  
ระดับปานกลาง ข้อ 4 นำหลักทางสายกลางของพระพุทธศาสนาใช้ในการแก้ปัญหามีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด ( $\bar{X}$  = 1.60) อยู่ในระดับน้อย

ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษาดังตารางที่ 9-13

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒិการศึกษา (n = 113)				t-test	Sig.
	ปริญญาตรี (n = 8)		สูงกว่าปริญญาตรี (n = 105)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านการผสมผสาน	1.78	.45	2.19	.61	-1.87	.064
ด้านการยอมตาม	3.14	.44	3.23	.38	-0.68	.497
ด้านการเอาชนะ	1.56	.49	2.04	.68	-2.57*	.030
ด้านการหลีกเลี่ยง	2.93	.44	3.06	.37	-0.91	.366
ด้านการประนีประนอม	1.72	.44	2.14	.63	-1.82	.072
รวม	2.25	.33	2.55	.44	-1.88	.062

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.25) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .33 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.56-3.14 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.14) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 2.93) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  = 1.56) อยู่ในระดับน้อย

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 2.55) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .44 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.04-3.23 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.23) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 3.06) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  = 2.04) อยู่ในระดับน้อย



การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ด้านการเอาชนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการผสมผสานด้านการยอมตามด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	ประสบการณ์ในการบริหาร (n = 113)					
	ต่ำกว่า 5 ปี (n = 18)		5-10 ปี (n = 34)		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป (n = 61)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการผสมผสาน	2.11	.68	2.33	.64	2.09	.56
ด้านการยอมตาม	3.27	.28	3.34	.31	3.15	.42
ด้านการเอาชนะ	1.96	.73	2.18	.72	1.92	.62
ด้านการหลีกเลี่ยง	3.09	.33	3.16	.34	2.97	.40
ด้านการประนีประนอม	2.06	.71	2.28	.67	2.03	.57
รวม	2.52	.46	2.67	.45	2.45	.41

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.52$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .46 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.96-3.27 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.27$ ) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.09$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 1.96$ ) อยู่ในระดับน้อย

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.67$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .45 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.18-3.34 เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.34$ ) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.16$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.18$ ) อยู่ในระดับน้อย

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 11ปี ขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.45$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .41 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.92-3.15 เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.15$ ) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.97$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 1.92$ ) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร

การจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการผสมผสาน	ระหว่างกลุ่ม	1.33	2	.66	1.80	.169
	ภายในกลุ่ม	40.43	110	.37		
รวม		41.75	112			
ด้านการยอมตาม	ระหว่างกลุ่ม	.83	2	.41	2.98	.055
	ภายในกลุ่ม	15.25	110	.14		
รวม		16.08	112			
ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.50	2	.75	1.67	.192
	ภายในกลุ่ม	49.28	110	.45		
รวม		50.78	112			
ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.76	2	.38	2.76	.068
	ภายในกลุ่ม	15.14	110	.14		
รวม		15.90	112			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	1.38	2	.69	1.78	.173
	ภายในกลุ่ม	42.55	110	.39		
รวม		43.93	112			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.08	2	.54	2.95	.057
	ภายในกลุ่ม	20.24	110	.18		
รวม		21.32	112			

จากตารางที่ 11 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดของสถานศึกษา (n = 140)					
	ขนาดเล็ก (n = 57)		ขนาดกลาง (n = 45)		ขนาดใหญ่ (n = 11)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการผสมผสาน	2.12	.64	2.18	.59	2.30	.56
ด้านการยอมตาม	3.21	.39	3.25	.38	3.24	.36
ด้านการเอาชนะ	1.95	.70	2.03	.66	2.14	.58
ด้านการหลีกเลี่ยง	3.02	.40	3.08	.34	3.04	.44
ด้านการประนีประนอม	2.07	.65	2.13	.61	2.25	.57
รวม	2.49	.43	2.55	.45	2.61	.42

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.49$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .43 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.95-3.21 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.21$ ) อยู่ในระดับปานกลางรองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.02$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 1.95$ ) อยู่ในระดับน้อย

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.55$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .45 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.03-3.25 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.25$ ) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.08$ ) อยู่ในระดับปานกลางและด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.03$ ) อยู่ในระดับน้อย

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .42 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.14-3.24 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการยอมตามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.24$ ) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.04$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.14$ ) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

การจัดการความขัดแย้งของ	แหล่ง	SS	df	MS	F	Sig
ผู้บริหารสถานศึกษา	ความแปรปรวน					
	ระหว่างกลุ่ม	.34	2	.17	.46	.634
	ภายในกลุ่ม	41.41	110	.38		
รวม		41.75	112			
ด้านการยอมตาม	ระหว่างกลุ่ม	.05	2	.02	.17	.845
	ภายในกลุ่ม	16.03	110	.15		
	รวม		16.08	112		
ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	.37	2	.18	.40	.671
	ภายในกลุ่ม	50.41	110	.46		
	รวม		50.78	112		

ตารางที่ 13 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.09	2	.05	.32	.729
	ภายในกลุ่ม	15.81	110	.14		
รวม		15.09	112			
ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	.31	2	.16	.39	.675
	ภายในกลุ่ม	43.62	110	.04		
รวม		43.93	112			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.17	2	.09	.44	.643
	ภายในกลุ่ม	21.15	110	.19		
รวม		21.32	112			

จากตารางที่ 13 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า ขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 5 ด้านคือ ด้านการผสมผสาน ด้านการยอมตาม ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการประนีประนอมผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 157 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 157 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเคร์ชชีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970; อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิจรูญ, 2554, 119) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิแบบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) (สันติ บุญภิรมย์, 2556, 71-74)

### เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประกอบด้วย 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Questionnaire) ชนิดเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) จำนวน 5 ด้าน คือ การผสมผสาน (Integrating) การยอมตาม (Obliging) การเอาชนะ (Dominating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การประนีประนอม (Compromising) ชนิดเลือกตอบ

### สรุปผลการวิจัย

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 สรุปประเด็นสำคัญของการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการยอมตาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการผสมผสานด้านการประนีประนอม และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีข้อค้นพบ ดังนี้

1.1 ด้านการผสมผสานพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการผสมผสาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือร่วมกันค้นหาสาเหตุของปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกัน และรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณี ทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาเพื่อหาข้อสรุป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ด้านการยอมตาม พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมตาม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เกรงใจในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือเสียสละสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา กับดูแลช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา และหิวยกประเด็นอื่นขึ้นมาถกเถียงเมื่อเกิดความเห็นต่างกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ด้านการเอาชนะ พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัดสินใจชี้ขาดในการตัดสินใจปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือเมื่อเกิดปัญหาจะหาผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นมาลงโทษตามกฎระเบียบทุกครั้ง และทำตามวิธีของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัดสินใจชี้ขาดในการตัดสินใจปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือเมื่อเกิดปัญหาจะหาผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นมาลงโทษตามกฎระเบียบทุกครั้ง และทำตามวิธีของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.5 ด้านการประนีประนอม พบว่า โดยรวมมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา คือยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และนำหลักทางสายกลางของพระพุทธศาสนามาใช้ในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษา

2.1 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า วุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วุฒิการศึกษา ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ด้านการเอาชนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการผสมผสาน ด้านการยอมตาม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน

2.2 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน



2.3 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีประเด็นที่ได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยงด้านการผสมผสาน ด้านการประนีประนอม และด้านการเอาชนะ ตามลำดับสอดคล้องกับงานวิจัยของสุขุมพร ธาวิวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความขัดแย้งอยู่โดยรวมระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพงษ์ ชัยเอกมงคลเลิศ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งพบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีมากมายหลายสถานการณ์ ทั้งรุนแรงและไม่รุนแรง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะในการบริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ว่าสถานการณ์ใดเหมาะสมที่จะใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละวิธีใกล้เคียงกัน

2. การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า วุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้อาจเป็นเพราะว่าวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีวิธีการความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในด้านการจัดการความขัดแย้งเหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ลำจวน ชื่นรงค์ชัย (2551) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ผลการศึกษารูปได้ดังนี้มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุดรองลงมาคือการร่วมมือการหลีกเลี่ยงการยอมให้และการเอาชนะน้อยที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม

3. การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าประสบการณ์ในการบริหารงานที่แตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต่างก็ทำงานในสถานศึกษา ย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นไม่มีสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาของความขัดแย้ง ดังนั้นผู้ที่จัดการกับความขัดแย้งได้ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์เป็นอย่างดี จึงจะสามารถเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับพฤติกรรมของคนที่แตกต่างกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมมีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทักษิณ ภูบัวเพชร (2554) เรื่องพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ซึ่งพบว่าผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาถึงแม้จะทำงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันแต่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งเหมือนกันซึ่งต้องมีอยู่ในทุกขนาดของสถานศึกษาดังนั้นขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกันจึงไม่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับ สุกัญญา พรหมคุณ (2549) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต3พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต3 จำแนกตามจำแนกตามขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่โดยรวมรายด้านไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ควรนำการจัดการความขัดแย้งมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการวางแผน จัดการอบรมให้ความรู้ หรือจัดไว้ในหลักสูตรการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และสามารถเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ให้มีการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ในระดับมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2. จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกัน จึงไม่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง จึงสามารถนำการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้การจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น ได้เลย

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางประกอบในการนำไปใช้ตามบริบทอื่นๆ ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง
2. ควรมีการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 และเขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการความขัดแย้ง
3. ควรศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน
4. ควรศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

## บรรณานุกรม

- กลรัตน์ ธนพประภัสร์. (2545). การบริหารความขัดแย้ง. วารสารเทคโนโลยีวัสดุ.
- สุกัญญา พรหมคุณ. (2549). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญชรี คำชาย.(2545). พฤติกรรมกับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2547). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). การสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2550). การจัดการ Management. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- ธานินทร์ เลิศพันธ์. (2552). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์พรีน.
- นิพนธ์ กิनावงศ์. (2545). หลักการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์ตระกูลไทย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- ประกายทิพย์ ผาสุข. (2551). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประนัดดา สุทธิกุล. (2548). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรินติ้ง.
- ปรีชา จำสึงห์. (2549). การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรสกุล.
- พรรณณี ลีกิจวัฒน์. (2554). วิธีการวิจัยทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มินเซอร์วิสัยพลาย.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2544). จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บิสซิเนสคอมพิวเตอร์เซอร์วิส.
- พันธ์ทิพย์ ทองอร่าม. (2548). การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในอนาคต: กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: แฮสออฟเคอร์มิสท์.
- พิพิธ สุวรรณสังข์ (2550). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ไพฑูรย์ นามบุญลือ. (2544). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วัชรพล มนต์รักกิติ. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิเชียร วิทขุดม. (2551). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์จำกัด.
- วิโรจน์ นระราศี. (2549). ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมคิด บางโม. (2553). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สุขุมพร ธาวิพัฒน์. (2550). **การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สิริพงศ์ ชัยเอกมงคลเลิศ. (2551). **การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2549). **เอกสารการสอนการทำงานเป็นทีม**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เมคสติกเกอร์แอนดีไซน์.
- สุพานี สฤญ์วานิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรสิทธิ์ วิชรขจร. (2542). **หนังสืออ้างอิงเอกสารประกอบการบรรยาย วิชา พล 702 การวิเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการวางแผนสังคม**. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2556). **การวิจัยทางการศึกษาและพัฒนาการบริหารการศึกษา**. ยะลา: โอ.เค. คอมพิวเตอร์ แอนด์ปริ้นติ้ง.
- เสนาะ ดิยาวี. (2551). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2553). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- สุกัญญา พรหมคุณ. (2549). **การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3**. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิตชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณ รักรธรรม. (2531). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่-การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อาทิตย์ ชลพันธ์. (2552). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาวุธ โอชาพงศ์. (2547). **ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- Campbell & Others. (1983). **Introduction to educational administration**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Coats, T. (1986). **Education community College**. New York Harper Collins.

- Cornbach, L.J. (1990). **Essential of Psychological testing (5th ed.)**. New York Harper Collins.
- Dawid W. Johnson & Frank P. Johnson. (2000). **Theory and research on leadership in organizations in handbook of industrial and organization psychology**. California: Consulting Psychologists.
- Drake & Roe. (1986). **ThePrincipalship**. New York: Macmillan.
- Ghaffar, Zaman & Naz. (2012). **A Comparative Study of Conflict Management Styles of Public & Private Secindary Schools' Principals**. Bulletin of Education and Research.
- Gorton. (2002). **School Leadership and Administration**. 6thed. New York: McGraw-Hill.
- Henkin. (1999). **Challenges to Adjustment to College Life in The United States: Experiences of Korean Students**. International Education.
- Henry Mintzberg. (1999). **The Structuring of Organizations**. Englewood cliffs: New Jersey.
- Kantz & Kahn. (1978). **The Social Psychology of Organization**. 2<sup>nd</sup>ed. New York: John Wiley & Son.
- Knezevich, Stephen J. (1999). **Administration of public education: A sourcebook for the leadership and management of educational institution**. Cambridge: Harper & Row Publishers Inc.
- Krejcie, R.V. and Daryle, W.M. (1970, Autumn). **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement, 30 (3): 608.
- Marquis & Huston. (2006). **Leadership roles and management function in nursing: theory and application**. 5<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Lippincott-Williams and Wilkins.
- Melamed James C. (2000). **Collaboration and Conflict Resolution in Education**. Journal Citation: High School Manazine.
- Pneuman & Bruechl. (1982). **Manrging Conflict: A Complete Process-Cantered Handbook**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rahim M.A. (1983). **A measure of styles of Handing Interpersonal Conflict**. Academy of Management Journal.
- Rahim, M. Afzalur. (2002). **Toward a theory of managing organization conflict**. The International Journal of Conflict Management.

Robbins. (1983). **Organization Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood. Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Sergiovanni, Thomas J. (2001). **The principalship: A reflective practice perspective**. (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Sherman. (2001). **Managing Human Resources**. 12<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western College.

Thoman & Kilmann. (1976). **Conflict and Conflict Management**. In handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

Welt. (2000). **Conflict Management Styles of Middle School Principals compared to Comprehensive high school principals**. Dissertation Abstracts International. Abstract No. DAI - A 61/05.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทร์หา      อาจารย์ประจำ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. ดร.ศุภโชค เสือทอง      ผู้อำนวยการ  
โรงเรียนจรัสพิชากร
3. ดร.วันชัย วงศ์ศิลป์      ผู้อำนวยการ  
โรงเรียนวัดจันดี



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศร พิเศษ ว 037/2558

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าจิว อำเภอเมือง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

27 มกราคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา (อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช)

สิ่งที่ส่งมา ด้วยเครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายกฤตพันธ์ พาณิชพงศกร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำแบบสอบถามไปปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่ท่านกรุณานัดหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ ขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศธ พิเศษ ว 037/2558

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าวีว อำเภอเมือง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

27 มกราคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ศุภโชค เสือทอง (ผู้อำนวยการโรงเรียนจรัสพิชากร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายกฤตนันท์ พาณิชพงศกร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาและ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำแบบสอบถามไปปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอ นำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่ท่านกรุณาคงหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ ขอบขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438 โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศธ พิเศษ ว 037/2558

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าจิว อำเภอเมือง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

27 มกราคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วันชัย คงศิลป์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันดี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายกฤตพันธ์ พาณิชพงศกร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำแบบสอบถามไปปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่ท่านกรุณาดำเนินการให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ ขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย





ที่ ศธ 0557.08/ว 022

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าวี อำเภอมะเข  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

17 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายกฤษณ์ พานิชพงศกร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามการวิจัยมาทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 เพื่อนำไปหาค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนักศึกษาจะไปประสานด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นายกฤษณ์ พานิชพงศกร ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438 โทรสาร. 0-7537-7438



ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

.....

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

#### 1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

(1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

(2) แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

#### 2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ จะนำมาใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

นายกฤษณ์ พานิชพงศกร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

#### 1. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

#### 2. ประสบการณ์ในการบริหาร

- ต่ำกว่า 5 ปี
- 5 – 10 ปี
- ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

#### 3. ขนาดสถานศึกษา

- ขนาดเล็ก
- ขนาดกลาง
- ขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

คำชี้แจงแบบสอบถามนี้สอบถามวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น	โดยใช้เกณฑ์การวัด 5 ระดับ ดังนี้
ระดับ 5 หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเลือกใช้ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเลือกใช้ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเลือกใช้ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเลือกใช้ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการเลือกใช้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การผสมผสาน (Integrating)</b>					
1	แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง					
2	รับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาของผู้อื่นอย่างเต็มใจ					
3	แสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นทราบและถามความคิดเห็นของผู้อื่น					
4	รับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาเพื่อหาข้อสรุป					
5	พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนแก้ปัญหาต่างๆ					
6	ร่วมกันค้นหา สาเหตุของปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกัน					

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	วิเคราะห์ปัญหาและร่วมกับผู้อื่นหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น					
8	กระตุ้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา					
9	เปิดใจยอมรับฟังปัญหาของกลุ่มทั้งสองฝ่ายเพื่อช่วยกันค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา					
	<b>การยอมตาม (Obliging)</b>					
10	เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกัน					
11	หยิบยกประเด็นอื่นขึ้นมาถกเถียงเมื่อเกิดความเห็นต่างกัน					
12	เสียสละสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา					
13	ถนอมน้ำใจและไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น					
14	เจรจาต่อรอง โดยนึกถึงความพึงพอใจของผู้อื่นเป็นสำคัญ					
15	ยอมรับและยินดีทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ปัญหาต่างๆ					
16	นำแนวทางในการแก้ปัญหาของเพื่อนร่วมงานมาใช้ในการแก้ปัญหา					
17	ประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในการจัดการความขัดแย้ง					
18	สนใจปัญหาผู้อื่น คอยให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา					
19	ดูแลช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่นในการแก้ไขปัญห					
	<b>การเอาชนะ (Dominating)</b>					
20	ใช้อำนาจหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในการแก้ปัญหา					
21	ยืงกรานให้ผู้อื่นยอมรับวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองเสนอ					
22	ทำตามวิธีของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น					
23	ยืนกรานในการบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้					

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ตัดสินใจชี้ขาดในการตัดสินใจปัญหา					
25	เมื่อเกิดปัญหาจะหาผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นมาลงโทษตามกฎหมายระเบียบทุกครั้ง					
26	ตัดสินใจปัญหาว่าใครถูกหรือผิดตามความเห็นของตนเอง					
27	ไม่สนใจข้อเสนอแนะหรือวิธีการแก้ปัญหาของผู้อื่นและเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาตามความคิดเห็นของตนเองเท่านั้น					
	<b>การหลีกเลี่ยง (Avoiding)</b>					
28	ไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีที่ขัดแย้ง					
29	มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนตนเอง					
30	หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ทำให้เกิดการแย้งกัน					
31	ปล่อยให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายตกลงกันเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว					
32	พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา					
33	กล่าวโทษผู้อื่นว่าเป็นผู้ทำผิดเพื่อที่ตนเองจะได้ไม่ต้องเข้ามารับผิดชอบ					
34	ปิดบังปัญหาโดยหวังว่าปัญหาจะยุติ					
35	ปิดภาระให้ผู้อื่นแก้ปัญหา					
36	หลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ					
	<b>การประนีประนอม (Compromising)</b>					
37	ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ					
38	แก้ปัญหาอย่างยุติธรรม					
39	เจรจาต่อรองและไกล่เกลี่ยเพื่อคลี่คลายปัญหา					
40	นำหลักทางสายกลางของพระพุทธศาสนามาใช้ในการแก้ปัญหา					
41	เปิดโอกาสให้คู่กรณีได้พูดคุยกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสันติ					
42	ยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายบางอย่างเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง					

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
43	ให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมถอยกันคนละครึ่งทางเพื่อได้ข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ					
44	เจรจา ชี้แนะ ให้เหตุผลที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมยุติข้อขัดแย้ง					
45	หาวิธีการให้ผู้ขัดแย้งมาพูดคุยกันอย่างนุ่มนวล โดยตนเองเป็นผู้คอยช่วยเหลือ					
46	ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันและนำไปสู่การยุติความขัดแย้ง					





ภาคผนวก จ

คำดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

**ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)**  
**เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
	<b>การผสมผสาน (Integrating)</b>						
1	แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	รับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาของผู้อื่นอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	แสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นทราบและถามความคิดเห็นของผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ไม่ทอดทิ้งปัญหา	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้
5	รับฟังข้อขัดแย้งของกลุ่มทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาเพื่อหาข้อสรุป	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนแก้ปัญหาต่างๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ร่วมกันค้นหา สาเหตุของปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และแก้ไขปัญหาร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	วิเคราะห์ปัญหาและร่วมกับผู้อื่นหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	กระตุ้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	เปิดใจยอมรับฟังปัญหาของกลุ่มทั้งสองฝ่ายเพื่อช่วยกันค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
24	ทำตามวิธีของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	ยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26	ตัดสินใจชี้ขาดในการตัดสินใจปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27	แก้ปัญหาโดยยึดเสียงข้างมากในมติที่ประชุม	-1	-1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้
28	เมื่อเกิดปัญหาจะหาผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นมาลงโทษตามกฎระเบียบทุกครั้ง	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
29	ตัดสินใจหาว่าใครถูกหรือผิดตามความเห็นของตนเอง	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
30	ไม่สนใจข้อเสนอแนะหรือวิธีการแก้ปัญหาของผู้อื่นและเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคตามความคิดเห็นของตนเองเท่านั้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	<b>การหลีกเลี่ยง (Avoiding)</b>						ใช้ได้
31	ไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีที่ขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32	มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
33	หลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่ทำให้เกิดการแย้งกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
34	ปล่อยให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายตกลงกันเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
35	ไม่รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น	-1	-1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้
36	พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
37	กล่าวโทษผู้อื่นว่าเป็นผู้ทำผิดเพื่อที่ตนเองจะไม่ต้องเข้ามารับผิดชอบต่อ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
38	ปิดบังปัญหาโดยหวังว่าปัญหาจะยุติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
39	ปิดภาระให้ผู้อื่นแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
40	หลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	การประนีประนอม (Compromising)						
41	ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่าย พึงพอใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
42	แก้ปัญหาอย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
43	เจรจาต่อรองและไกล่เกลี่ยเพื่อคลี่คลาย ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
44	นำหลักทางสายกลางของพระพุทธศาสนามา ใช้ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
45	เปิดโอกาสให้คู่กรณีได้พูดคุยกันเพื่อหา แนวทางแก้ปัญหาอย่างสันติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
46	ยอมปรับเปลี่ยนเป้าหมายบางอย่างเพื่อ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
47	ให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมถอยกันคนละครั้ง ทางเพื่อได้ข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
48	เจรจา ชี้นำ ให้เหตุผลที่ทำให้คู่กรณีทั้งสอง ฝ่ายยอมยุติข้อขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
49	หาวิธีการให้ผู้ที่ขัดแย้งมาพูดคุยกันอย่างน้อม นวล โดยตนเองเป็นผู้คอยช่วยเหลือ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
50	ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลง ร่วมกันและนำไปสู่การยุติความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ		รวมคะแนน = 45.34					
ระดับความคิดเห็น = 0.33 จำนวน 4 ข้อ		(0.33 × 4 = 1.32)					
ระดับความคิดเห็น = 0.67 จำนวน 6 ข้อ		(0.67 × 6 = 4.02)					
ระดับความคิดเห็น = 1.00 จำนวน 40 ข้อ		(1.00 × 40 = 40.00)				0.81	



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย



ที่ ศธ 0557.08/ว 044

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช  
ตำบลท่าจีว อำเภอมือง  
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

23 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายกฤตพันธ์ พานิชพงศกร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการแจกแบบสอบถามการวิจัยกับผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นายกฤตพันธ์ พานิชพงศกร ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานและบุคลากรดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายกฤตนันท์ พาณิชพงศกร
วัน เดือน ปี เกิด	16 มีนาคม 2528
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	19/6 ซอยศรีธรรมโศก 4 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80000 โทรศัพท์ 087-5105772
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนโรงเรียนบ้านควนสระ หมู่ที่ 4 ตำบลไทรทอง อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2540	จบชั้นประถมศึกษาโรงเรียนอนุบาลยะลาจังหวัดยะลา
พ.ศ.2546	จบชั้นมัธยมศึกษาโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา
พ.ศ.2550	คณะวิทยาศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยจังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2558	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (วิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช