



การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2



อรวรรณ ศรีสุวรรณโณ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

INDEPENDENT STUDY

CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
PHATTHALUNG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



ORAWAN SRISUWANNO

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

2022

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อการค้นคว้าอิสระ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER PHATTHALUNG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2
ผู้วิจัย นางอรวรรณ ศรีสุวรรณโณ

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้พิจารณาเห็นชอบโดย

.....อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย)

.....ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศรีสุข)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(อาจารย์ ดร.ตรัยภูมิินทร์ ตรีตรีศวร)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองการค้นคว้าอิสระแล้ว

..... รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถนเรศ อากาศสุวรรณ) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
ผู้วิจัย	นางอรรรณ ศรีสุวรรณโณ ปีการศึกษา 2565
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา 3) ศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำนวน 278 คน โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูที่มีเพศ ขนาดของสถานศึกษาต่างกันโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์ในการทำงานต่างกันโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และระดับการศึกษาที่ต่างกันโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
3. ข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากทุกฝ่าย ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้อง เน้นการไกล่เกลี่ย เจรจาต่อรองปัญหาที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่ภาวะทางอารมณ์ของผู้ขัดแย้งไม่รับฟังเหตุผล และควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามความเหมาะสม เพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งให้ได้และดีที่สุดบนความยุติธรรมและถูกต้อง

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารสถานศึกษา

Independent Study Title	Conflict Management of School Administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2	
Researcher	Mrs. Orawan Srisuwanno	Academic year: 2022
Degree	Master of Education Program in Educational Administration	
Advisor	Assistant Professor Dr. Rujirapun Kongchuay	

Abstract

The objectives of this research were aimed to 1) study the conflict management of school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2, 2) compare the conflict management of school administrators under the Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2; according to the opinions of teachers classified by gender, educational level, work experience, and school size, and 3) study the recommendations for the conflict management of school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2. Sample groups were 278 teachers under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2, using stratified sampling by the school size. The tool used was a 5-level Rating Scale questionnaire with a reliability value of whole copy as 0.96. The statistics used in the data analysis were frequency, percentage, standard deviation, t-test, and analysis of variance. The results of the research were found that:

1. Conflict management of school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2, in overall and each aspect, were at a high level.

2. Comparison of conflict management of school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2; the opinions of teachers with different gender and school size, were significantly different at the .05 level in overall aspect. The opinions of teachers with different working experiences, in overall aspect, were significantly different at the .001 level. The opinions of teachers with different educational level, in overall aspect, were not different.

3. Recommendations for conflict management of school administrators under Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2, were including school administrators should clearly define operational guidelines, listen to different opinions from everyone, judge problems on a reasonable and correct basis, emphasize on mediation, negotiate problems that be arisen, avoid situations which the conflicting person's emotional state is unacceptable, and should allow all participants to involve in playing a role in resolving the conflicts as appropriate, in order to find the best possible conclusion on the basis of fair and right.

Keywords: Conflict Management, School Administrators, School Administration

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาแนะนำให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการและตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และอาจารย์ ดร.ตรัยภูมิพันธ์ ตรีตรีศวรร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ทำให้การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.จกกล บัวแก้ว อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา นายจรูญ ศรีก่อเกื้อ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระเกิด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 และ นายยุทธชัย แสงจันทร์ ผู้อำนวยการเรียนบ้านควนนกหว้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือ และมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บุคลากรสำนักงานคณบดี คณะครุศาสตร์ งานบัณฑิตศึกษา และกัลยาณมิตรทุกท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัย จึงขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ ที่ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและคอยให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ให้สำเร็จด้วยดี

อรรรรณ ศรีสุวรรณโณ

พฤศจิกายน 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1	
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2	
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	14
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง	21
บริบทของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	73
บทที่ 3	
วิธีดำเนินการวิจัย	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	79
แบบแผนการวิจัย	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	81
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	83
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	86
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	115
สรุปผลการวิจัย	115
อภิปรายผล	119
ข้อเสนอแนะ	129
บรรณานุกรม	131
ภาคผนวก	140
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	141
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	143
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	150
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ	160
ประวัติผู้วิจัย.....	168

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน.....	27
2	จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	69
3	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565.....	69
4	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา	80
5	แบบแผนการวิจัย.....	81
6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไป.....	88
7	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน.....	89
8	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการเอาชนะ จำแนกเป็นรายข้อ.....	89
9	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการร่วมมือ จำแนกเป็นรายข้อ.....	91
10	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกเป็น รายข้อ.....	92
11	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกเป็นรายข้อ.....	94
12	การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกเป็นรายข้อ	95

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
13	เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน	97
14	วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน.....	98
15	เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน	99
16	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้าน	101
17	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวม จำแนกตามตามประสบการณ์ในการทำงาน	102
18	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการร่วมมือ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	103
19	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	103
20	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	104
21	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	104

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
22	เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 105
23	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน 107
24	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 108
25	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 109
26	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 109
27	การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 110
28	แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการเอาชนะการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 110
29	แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการร่วมมือการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 111
30	แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการประนีประนอมการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 112
31	แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการหลีกเลี่ยงการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 113
32	แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการยอมให้การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 114

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
33 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2...	161
34 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	168



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	9
2 ผลลัพธ์ของความขัดแย้ง	63
3 พื้นที่รับผิดชอบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	68



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 เน้นการวางกรอบเป้าหมาย และทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาส และความเสมอภาคในการศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนา กำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน การพัฒนาการศึกษา ของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกกระบวน การรอบแนวคิดในยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการ นำประเทศเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและ ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเตรียมความพร้อมกำลังคนทั้งด้านความรู้ ทักษะสมรรถนะที่จำเป็น ให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีพลวัต และการแข่งขันอย่าง เสรีและไร้พรมแดน จึงเป็นความสำคัญจำเป็นเร่งด่วนที่ประเทศต้องเร่งดำเนินการเพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรมฝีมือแรงงาน และการฝึกงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริงอย่างครบวงจรในสถานการณ์จริง เช่น ระบบทวิภาคีและสหกิจ ศึกษา ผลิตและพัฒนาครูผู้สอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อสร้างกำลังคนให้มีสมรรถนะตอบสนอง ต่อความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อันเป็นรากฐานของ การพัฒนาประเทศในทุกกระบวนเป็นกรอบในการดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาประเทศในทุกกระบวนมี ความสอดคล้องกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 : 100)

การรวมตัวของบุคคลหลาย ๆ คนร่วมทำกิจกรรมหรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ องค์กรคาดหวังไว้ในระหว่างการทำงานจะเกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะทำให้ความคิดเห็นไม่ตรงกันซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิด ความขัดแย้งในองค์กร (เอื้องฟ้า เขากลม, 2560: 1) ปัจจุบันสังคมมีความสับสน ซับซ้อน ความ หลากหลายในความต้องการทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในทุกระดับทุกชนชั้นและความรุนแรงต่าง ๆ ซึ่ง เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณเมื่อสังคมพลวัตก้าวไปข้างหน้าโดยฉพาะกระแสการเปลี่ยนแปลงภายใต้

กระบวนการโลกาภิวัตน์ที่ระบบเทคโนโลยีไม่มีขีดจำกัดทำให้โลกเป็นสังคมโลกที่ไร้พรมแดน ความหลากหลาย ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ และการอยู่ร่วมกันของบุคคลในชีวิตของเราได้รับฟังข่าวสารต่าง ๆ ทางสื่อที่หลากหลาย ข่าวสารนั้น ส่วนมากจะได้ยินข่าวการปฏิรูปหลาย ๆ อย่างทั้งปฏิรูประบบราชการทุกภาคส่วนที่กำลังดำเนินงาน โดยรัฐบาล หรือถ้าดูให้แคบลงเฉพาะในวงการศึกษาก็จะเห็นการปฏิรูปการศึกษาที่รัฐบาลกำลัง ดำเนินการอยู่ให้ทันตามกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป (กมลนันทน์ ศรีจ้อย, 2560: 11) สอดคล้อง กับ จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 3) ที่กล่าวว่าสภาพสังคมปัจจุบันมีความหลากหลายทางความคิด และความต้องการ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ที่เข้าสู่โลกยุคไร้พรมแดนอย่าง แท้จริงความต้องการและความเข้าใจที่แตกต่างกันทางวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญใน การดำรงชีวิตของมนุษย์ การรับรู้ การส่งต่อข้อมูล อาจเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและนำไปสู่ความ ขัดแย้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ ปัญหาการแบ่งงาน ปัญหาการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอโดยเฉพาะเมื่อบุคคลทำงาน ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและผลของความขัดแย้งก็มีทั้งที่เป็น ประโยชน์ในการสร้างความกระตือรือร้นและผลในด้านหักล้างทำให้มีผลเสียต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีต้องบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพโดยมองผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาวที่มีต่อองค์กร โดยระดับของความขัดแย้งที่ดีที่สุดจะทำให้ระดับของผลการปฏิบัติงานสูงสุด เมื่อระดับความขัดแย้งต่ำผลการปฏิบัติงานขององค์กรอาจจะอยู่กับที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลง ค่อนข้างช้าในการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น แต่หากมีความขัดแย้งสูงจนเกินไป ก็ จะเกิดความยุ่งเหยิง และความแตกแยกจะเป็นอันตรายต่อความอยู่รอดขององค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2551: 204 – 206)

การบริหารสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง ได้ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี คุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 สาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ในการบริหารสถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมายหรือขาดประสิทธิภาพนั้นเนื่องจากการบริหารงาน บุคลากรที่เกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาหว่านครูกับ ครู ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่าครูในหน่วยงานเดียวกันทะเลาะเบาะแว้งกัน แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉาริษยากันแก่งแย่งกัน ความคิดเห็นแตกต่างกัน การขาดความสามัคคีกัน การทำงานที่ไม่ ประสานกัน รวมถึงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ขัดกัน โดยเฉพาะการพิจารณาความดี ความชอบ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรง ซึ่งจะเห็นจากสถิติการรับ

เรื่องร้องเรียนจากครูและบุคลากรทาง การศึกษาสถานศึกษา (จิตราพัชร์ ชัยรัตน์ศิริกุล, 2556: 139) ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ หากสถานศึกษาใดมีความขัดแย้งสูงก็ส่งผลด้านลบในการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ความคลางแคลงใจ การแบ่งกลุ่มเพื่อทำให้อีกฝ่าย เกิดความเสียหาย สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีความด้อยประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนโดยตรง ในการบริหารบทบาทหรือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กรไม่ชัดเจน ทั้งนี้ถ้าหากมีระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะอาจจะส่งผลในด้านที่ดี เช่น ความขัดแย้งสามารถเพิ่มความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่วิธีการแก้ไข ความขัดแย้งมีค่าในการเสริมวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดความสามัคคีในกลุ่มและเกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษามีความก้าวหน้า นอกจากนี้ยังช่วยให้การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้เข้าใจกันมากขึ้นกว่าเก่าด้วย

ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งเพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารความขัดแย้งนั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม และการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญประการหนึ่งของการบริหารที่เป็นเงื่อนไขไปสู่ความเข้มแข็งของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารจึงต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องให้ความสนใจต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเอาใจใส่ที่จะหาวิธีการ บริหารความขัดแย้งอย่างจริงจังจะต้องระมัดระวังมิให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นมากเกินไป จนก่อให้เกิดผลเสียเพราะจะเกิดความสับสนไม่สามารถทำการตัดสินใจได้และต้องระมัดระวังความขัดแย้งในทางที่ไม่ดีมิให้เกิดขึ้นด้วย เมื่อผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้ง และพยายามหายุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์การเต็มไปด้วยการแข่งขัน ขู่เข็ญ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้าม หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ พร้อมพรั่งด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์การผู้บริหารสถานศึกษาจึง

ไม่อาจนิ่งดูดายต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง เท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัวปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้ หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้นเป็นการยากที่จะทำให้คู่พิพาทพอใจในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร จะต้องมีส่วนหนึ่งเกิดความคับข้องใจถ้าผู้บริหารเลือกแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมิได้วิเคราะห์เหตุแห่งความขัดแย้งอย่างรอบคอบแล้ว ปัญหาความขัดแย้งอาจทวีความรุนแรงขึ้นก็ได้ ดังนั้นก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกแบบ การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาความขัดแย้ง เหตุแห่งการเกิดปัญหา พฤติกรรมของคู่พิพาท ค่านิยม และเหตุแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานศึกษาประกอบการพิจารณาด้วย (กุศล ชุมมุง, 2561: 2) อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลจำนวนมากมาปฏิบัติงานร่วมกันบางครั้งอาจมีความไม่เข้าใจกันทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาและการบริหารงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จากปัญหาดังกล่าวความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นได้โดยไม่จัดการแก้ไขการบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหารผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งซึ่งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน นักทฤษฎีองค์การได้พยายามศึกษาวิจัยปัญหา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในหน่วยงานหรือนักการศึกษาได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาด้วยเห็นว่าหากสามารถควบคุมบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้จะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนักทฤษฎี Thomas & Kilmann (1976: 2) ได้จำแนกการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ การแข่งขัน การทำงานร่วมกัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ซึ่งการบริหารความขัดแย้งแต่ละวิธีจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันสถานศึกษาต่องานของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกัน (ธนยุทธ บุตรขวัญ, 2554: 1) สถานศึกษาในฐานะที่เป็นสถานศึกษาทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับวิธีการพัฒนาและจูงใจให้ครูและบุคลากรทุกคน เสียสละ อุทิศกำลังกายกำลังใจและเต็มใจให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้กับสถานศึกษาให้นานที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและความสนใจกับเงื่อนไขปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งจากเหตุ

ความไม่สมดุลระหว่างผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ กับความต้องการของมนุษย์ทั้งทางกายภาพ ชีวภาพ และจิตภาพซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งและความเครียดที่ อาจจะนำไปสู่การ ลดระดับความสัมพันธ์ความพึงพอใจขวัญกำลังใจและความผูกพันของครูบุคลากร ที่มีต่อสถานศึกษาลงได้ในที่สุด โอกาสที่จะสูญเสียบุคลากรดีที่มีฝีมือก็จะมีสูงมากขึ้น สภาวะการณ์เช่นนี้ เกิดขึ้นได้ในทุกสถานศึกษาทางวิชาชีพรวมทั้งในวงการวิชาชีพครูด้วยเช่นกัน (สุภรณ์ ทับทิมทอง, 2562: 235)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบ ควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 2 จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอกงหรา อำเภอเขาชัยสน อำเภอปากพะยูน อำเภอตะโหมด อำเภอป่าบอน และ อำเภอบางแก้ว มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 114 โรง มีหน้าที่ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรูปแบบองค์คณะบุคคล และเป็นองค์กรหนึ่งที่มีหน้าที่ รับผิดชอบ เนื่องจากมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากมาย ซึ่งในสถานศึกษา ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลจำนวนมากมาปฏิบัติงานร่วมกันย่อมเกิดปัญหาความแตกต่างระหว่าง บุคคลนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษา และการบริหารงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจให้ประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ต้องใช้ทักษะในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับที่สมดุล โดยการสร้าง วิกฤตให้เป็นโอกาส สถานศึกษาจึงจะพัฒนาไปได้อย่างมีคุณภาพการบริหารความขัดแย้งจึงเป็น ภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลย หรือวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือบริหารความขัดแย้ง เพื่อสามารถบริหารกับความขัดแย้งต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์กร รวมถึงผู้เกี่ยวข้องกับการบริหาร ความขัดแย้งเพื่อใช้บริหารความขัดแย้งในแต่ละครั้ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจ ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา และนำไปกำหนด แนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง วางแผนและส่งเสริมสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

สมมติฐานการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 แตกต่างกัน
2. ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 แตกต่างกัน
3. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 แตกต่างกัน
4. ครูที่ปฏิบัติงานในขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 114 แห่ง ประกอบด้วยครู จำนวน 955 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 14)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณ สำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 28 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 43) ประกอบด้วยครูผู้สอน จำนวน 278 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษา และสุ่ม ครูในแต่ละสถานศึกษาด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก

2. ขอบเขตตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู ดังนี้

2.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

2.1.3 ระดับการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

2.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5-10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปี

2.1.4 ขนาดสถานศึกษา

- 1) ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1 - 120 คน)
- 2) ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน)
- 3) ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คน)

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามกรอบทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (Thoman and Kilmann อ้างถึงใน พัชรภรณ์ กุลบุตร, 2555: 19-21) แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

2.2.1 ด้านการเอาชนะ (Competition)

2.2.2 ด้านการร่วมมือ (Collaboration)

2.2.3 ด้านการประนีประนอม (Compromising)

2.2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

2.2.5 ด้านการยอมให้ (Accommodation)

3. ขอบเขตเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามกรอบทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (Thoman and Kilmann อ้างถึงใน พัชรภรณ์ กุลบุตร, 2555: 19-21) มี 5 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านการเอาชนะ (Competition)

3.2 ด้านการร่วมมือ (Collaboration)

3.3 ด้านการประนีประนอม (Compromising)

3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

3.5 ด้านการยอมให้ (Accommodation)

4. ขอบเขตระยะเวลา

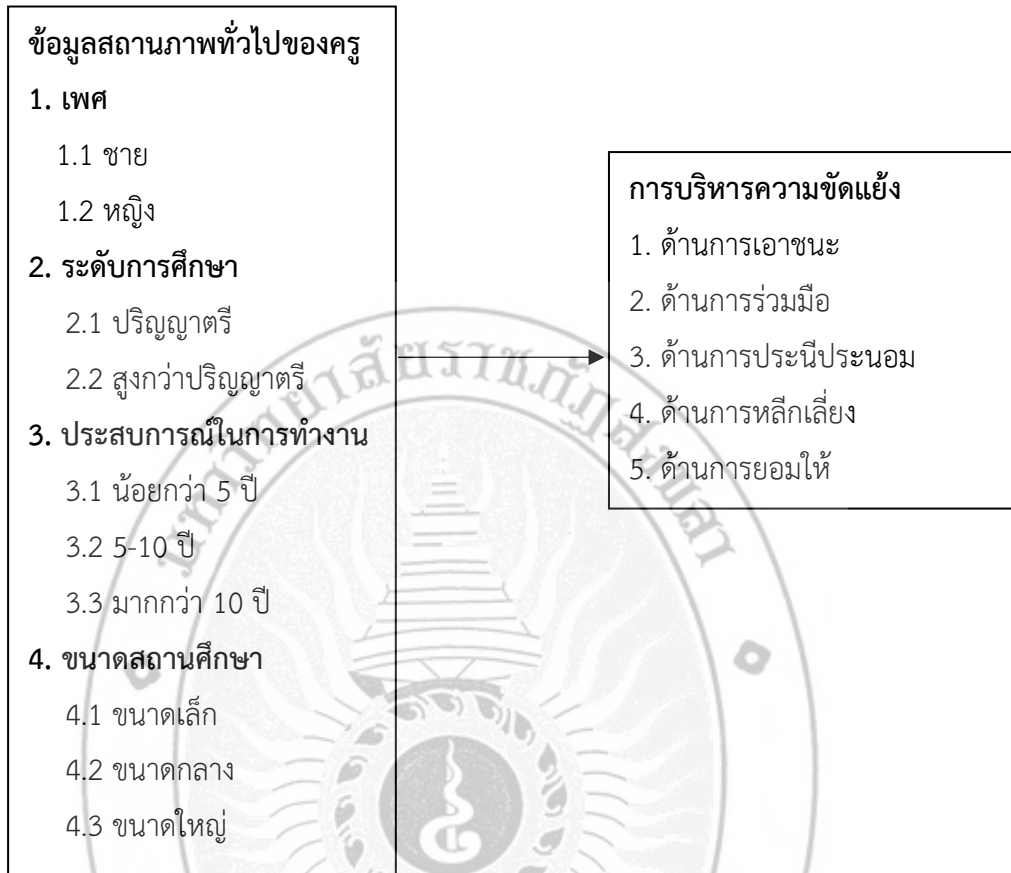
1 มกราคม พ.ศ. 2565 – 30 ธันวาคม พ.ศ. 2565

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการบริหารความขัดแย้งตามกรอบทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (Thoman and Kilmann อ้างถึงใน พัชรภรณ์ กุลบุตร, 2555: 19-21) มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ (Competition) ด้านการร่วมมือ (Collaboration) ด้านการประนีประนอม (Compromising) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และด้านการยอมให้ (Accommodation) จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ดังภาพ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มบุคคลองค์กร ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันไม่สามารถตกลงกันได้ ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกันมีความคิดไม่สอดคล้องกันมีค่านิยมเป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ตรงกันซึ่งความแตกต่างเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษามี 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านการเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยใช้ตำแหน่งหน้าที่การบริหารงานแถลงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการที่

ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหรือเสนอและใช้อำนาจสั่งการตามตำแหน่งที่มีอยู่แก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลายมีเหตุผลและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษาเพื่อให้วิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย

2.2 ด้านการร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเปิดโอกาสให้คู่กรณีปรึกษาร่วมมือร่วมใจในการหาทางออกร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

2.3 ด้านการประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลางคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเสียสละยุติธรรมและมีเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรองรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยพยายามแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่ไม่เป็นประโยชน์และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งพยายามหลีกเลี่ยงความความคิดเห็นที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึก เน้นการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน และมีความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2.5 ด้านการยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความสอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง ยอมเสียสละเป้าหมายความต้องการของตนเองแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตามเพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงานของตนเองถือคติที่ว่าแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565

4. ครู หมายถึง บุคคลซึ่งประกอบอาชีพหลักทางด้านจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565

5. เพศ หมายถึง เพศของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกเป็น

5.1 เพศชาย

5.2 เพศหญิง

6. ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกเป็น

6.1 ระดับปริญญาตรี

6.2 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

7. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ทำงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ดังนี้

7.1 น้อยกว่า 5 ปี

7.2 5-10 ปี

7.3 มากกว่า 10 ปี

8. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 หรือระดับชั้นอนุบาล ถึง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้น 114 แห่ง

9. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะของสถานศึกษาในด้านการกำหนดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ที่มีจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจำแนกได้ 3 ขนาด ดังนี้

9.1 ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1 - 120 คน)

9.2 ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน)

9.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คน)

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่อยู่ในจังหวัดพัทลุง เขต 2 มีสถานศึกษาในสังกัดอยู่ในอำเภอเมืองพัทลุง อำเภอปากพะยูน อำเภอตะโหมด อำเภอเขาชัยสน อำเภอกงหรา อำเภอป่าบอน และอำเภอบางแก้ว จำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 114 แห่ง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบระดับของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

2. ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 2 ตามประเด็นรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.4 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.4 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.5 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.6 ผลของความขัดแย้ง
3. บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
 - 3.1 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
 - 3.2 อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหาร มีแหล่งที่มาที่หลากหลายซึ่งมีองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน โดยมีนักทฤษฎีและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารในหลากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555: 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 22) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บรรจบ บุญจันทร์ (2556: 38) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร คำว่า บริหาร มักใช้ในองค์การภาครัฐ

เอกราช ปลอดโปร่ง (2557: 16) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การนำเอากฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรม และอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการการกำหนดแนวทางหรือนโยบายการสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การจัดการองค์การ การวางแผน การติดตาม และการควบคุม

พระครูปลัดอาหวน วิสุทธิญาณมณี (2557: 10) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือ นโยบายการสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุนและการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อัน ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน รวมไปถึงการบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานมีเงินทุนเครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบด้วย อีกทั้ง การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมชาย เทพแสง และคณะ (2560: 3) สรุปว่า การบริหาร หมายถึง จัดทรัพยากรหรือ กำหนดนโยบายให้บรรลุอย่างน้อย 3 E คือ Equality (ความเสมอภาค) Equity (เป็นธรรม) และ Ethics (มีจริยธรรม)

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัย 4 ปัจจัย ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) ผ่านกระบวนการบริหารเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ยุกตนันต์ หวานฉ่ำ (2555: 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงาน โดยมีผู้บริหารปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

สัมมา รชนีธย์ (2556: 95) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของสถานศึกษา และเนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หลักการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย

- 1) วางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- 2) การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน
- 3) การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน
- 4) การใช้ทรัพยากรและการใช้จ่ายที่คุ้มค่า
- 5) การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
- 6) การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

บรรจบ บุญจันทร์ (2556: 38) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิก ในองค์การเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557: 4) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน

นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม

วนิดา เนาวนิตย์ (2562: 12) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการทำงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับบุคคล ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ในการบริหารงาน 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึงศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารโดยอาศัยภาวะผู้นำในการบริหารงาน 4 ฝ่ายในสถานศึกษา คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยใช้ความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของสถานศึกษา

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550: 61) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเป็นผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกันหรือมีการเจรจาต่อรองธุรกิจ เพราะแต่ละบุคคลมีพื้นฐาน ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักไว้ในใจเสมอ คือ การเคารพในศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคลและมีปฏิสัมพันธ์กันซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 135-137) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษานั้นไม่ว่าจะยึดหลักการบริหารแบบใด สิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็คือ การมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ทัศนะว่า จากผลการวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนมากที่พบว่า มีทักษะหลายอย่างที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

สัมมา รณิธย์ (2556: 57) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารไม่เพียงพอ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้แตกต่างกันไป ทักษะทางการบริหารถือว่ามี ความสำคัญในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจแตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากัน ทักษะทางการบริหาร แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

วนิดา เนาวนิตย์ (2563: 20) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลักซึ่งมีความสำคัญมาก อาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กรผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกัน โดยการมีทักษะทางการบริหารต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

Katz (1995 อ้างถึงใน กมลนันธ์ ศรีจ้อย, 2560: 32) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการทางเทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษาและการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการคิด ตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการมององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้องค์กรมีความสมบูรณ์ในมีส่วนร่วม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่บุคคลเหมาะสมกับองค์กร ทักษะความรู้ ความสามารถ เป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กร

สรุปทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการกำหนดนโยบาย การจัดการบริหาร และการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งต้องอาศัยทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด

ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

ราชกิจจานุเบกษา (2550: 29-33) กฎกระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกัน คือ

- 1.1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9) การนิเทศการศึกษา
- 1.10) การแนะแนว
- 1.11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานสถาน

ประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- 1.15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ

2.1) การจัดทำแผนงบประมาณค่าขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

- 2.3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 2.4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 2.5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 2.6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 2.7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ

- 2.8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- 2.10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.11) การวางแผนพัสดุ
- 2.12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- 2.13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 2.14) การจัดหาพัสดุ
- 2.15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17) การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19) การนำเงินส่งคลัง
- 2.20) การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 3) ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ
 - 3.1) การวางแผนอัตรากำลัง
 - 3.2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 3.6) การลาทุกประเภท
 - 3.7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 3.9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
 - 3.10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 3.11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
 - 3.12) การออกจากราชการ

3.13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18) การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4) ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ

4.1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8) การดำเนินงานธุรการ

4.9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11) การรับนักเรียน

4.12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

4.14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15) การทัศนศึกษา

4.16) งานกิจการนักเรียน

4.17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้มี 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างมากในการจัดการศึกษา เพราะผู้บริหารนั้นจะเป็นผู้อำนวยการความสะอาดแก่ครูที่ปฏิบัติการสอนด้านต่าง ๆ ทุกด้าน และเป็นผู้ประสานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

การบริหารงานสถานศึกษาในปัจจุบันเกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นอย่างรวดเร็วมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งยังเต็มไปด้วยการแข่งขันจึงทำให้สถานศึกษามีอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายประการ ส่งผลให้ครูในสถานศึกษาเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในด้านดี ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน นำไปสู่การบรรลุจุดหมายของการจัดการศึกษา

ความหมายของความขัดแย้ง

การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องมีทักษะความเป็นผู้นำในแก้ไขปัญหาและหาแนวทางจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลไปในด้านดี มีนักวิชาการให้ความหมาย ความขัดแย้งไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 176) ได้ให้ความหมายของ คำว่า ขัดแย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นยังได้อธิบายคำ ว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำ ฝ่าฝืนขึ้นไว้ และ ให้ความหมายคำว่า แย้ง หมายความว่า ไม่ตรงหรือลงรอยเกี่ยวกัน ค้านไว้ ทานไว้

เอกชัย บุญยธาธิฐาน (2555: 1-5) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การปะทะกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันทางวาจาหรือ ทางกาย ด้วยอารมณ์ ซึ่งมีสาเหตุหรือปัจจัย

มาจากความต้องการที่แตกต่างกัน การสัมผัสที่ต่างกัน อารมณ์และความรู้สึกที่ต่างกัน คุณค่าหรือค่านิยมและความเชื่อในตัวบุคคล และอำนาจ

ฐิตา ทับปิ่น (2555: 11) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่รวมกัน มีการปฏิบัติงานร่วมกันมีความคิดที่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกัน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในสังคมมนุษย์ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยง ค่านิยม เป้าหมาย และวิธีทำงานที่แตกต่างกันจึงเป็นสาเหตุให้กลุ่มหรือบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกันและความขัดข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดตกลงกัน

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556: 23) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยเอาชนะเหนือฝ่ายอื่นและไว้มีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อบรรลุเป้าหมายทั้งนั้นในทางปฏิบัติอาจจะทำโดยเปิดเผยหรือในทางลับ ถือเป็นความขัดแย้งได้

นาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556: 20) กล่าวว่า ความขัดแย้งว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตรายยับยั้ง ต่อต้านหรือสกัดกั้นการทำของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อบรรลุเป้าหมาย เกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่พอใจกัน แต่ละฝ่ายจะพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ หรือโน้มน้าวดึงคู่ให้อีกฝ่ายหนึ่งมาเป็นพวกตนหรือเห็นพอกับตน ทั้งนี้การขัดแย้งไม่จำเป็นต้องมีการขัดแย้งหรือเห็นไม่ตรงกันเสมอไป

จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล (2556: 16) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์หรือบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความเชื่อ ความคาดหวังหรือเป้าหมาย ทศนคติ ค่านิยม การรับรู้ความคิดเห็น และพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ การเกิดความขัดแย้งในองค์การเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 24) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งหมายถึงสภาพที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคลองค์กรตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกันมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันมีค่านิยมเป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ต้องกันส่งผลให้การปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ราบรื่น เกิดอุปสรรคในการทำงาน

กมลนัทร ศรีจ้อย (2560: 29) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ค่านิยม เจตคติเป้าหมายที่ไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิด การขัดขวางขัดกันหลีกเลี่ยงหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

อนุสร สິงโต (2561: 22) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่า มีความคิดเห็นการรับรู้ ค่านิยมเจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้ การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี่อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวล่วง ในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่าง และเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดียอมไม่ปฏิบัติงาน โดยการพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียดความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562: 14) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง ปีบบังกับ ทำอันตรายยับยั้ง ต่อต้าน หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อบรรลุเป้าหมายส่งผลให้เกิดการแข่งขันในระดับหนึ่งและอาจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถ้ามีปัจจัยเกื้อหนุนจนถึงขั้นมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง

Brown (1983 อ้างถึงใน จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562: 13) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้

Robbins (1983 อ้างถึงใน จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562: 14) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งเป็นความพยายามของบุคคลหนึ่งที่ตั้งใจจะลบล้างความพยายามของบุคคลอื่น โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งส่งผลให้บุคคลอื่นเกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มบุคคลองค์กร ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันไม่สามารถตกลงกันได้ ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกันมีความคิดไม่สอดคล้องกันมีค่านิยมเป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกันทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ต่อกันซึ่งความแตกต่างเหล่านี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีผู้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ดังนี้

วันชัย มีชาติ (2551: 160-161) กล่าวถึงแนวคิดด้านความขัดแย้งไว้ 3 ประการดังนี้

1) แนวความคิดดั้งเดิม (Irtraditional View) แนวความคิดนี้มองความขัดแย้งไปในทางลบ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่พึงปรารถนาในองค์กร แนวความคิดนี้เชื่อว่าองค์การที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ความคิดดั้งเดิมมองว่าความขัดแย้งจะส่งผลให้องค์การไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรได้และจะสกัดกั้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรความขัดแย้งมักเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี การขาดความเปิดเผยและจริงใจระหว่างกันของสมาชิก และเกิดจากสภาพที่ผู้บริหารไม่สามารถสร้างและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันได้ ดังนั้นตามแนวความคิดนี้จะให้ความสนใจผู้ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2) แนวความคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติหรือเป็นปรกติที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กรและในกลุ่ม ความขัดแย้งจะมีอยู่เสมอและไม่อาจขจัดออกไป ดังนั้นมนุษย์ต้องยอมรับสภาพของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแนวความคิดนี้จึงพยายามหาข้อดีและใช้ประโยชน์จากความขัดแย้ง ซึ่งพบว่าหลาย ๆ ครั้งความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดีต่อผลผลิตของกลุ่ม ดังนั้น แนวความคิดนี้จึงพยายามที่จะจัดการกับความขัดแย้งมากกว่าการหลบเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3) แนวความคิดด้านปฏิสัมพันธ์ (Interaction View) แนวคิดในยุคปัจจุบันซึ่งจะกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า ความสงบสุขและความเชื่อที่ไปในทิศทางเดียวกันของกลุ่มจะทำให้กลุ่มเกิดการหยุดนิ่งเฉยชา ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะมีผลต่อผลผลิตของกลุ่มโดยเฉพาะการที่กลุ่มจะต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่จะให้กลุ่มมีความตื่นตัวอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งจำเป็น แนวความคิดนี้จึงสนับสนุนและกระตุ้นให้มีความขัดแย้งโดยให้ผู้นำ

พยายามรักษาสภาพของการมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้เสมอ เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มหรือองค์การตื่นตัวและมีพลังสร้างสรรค์ สรุปได้ว่าแนวคิดนี้จะเป็นกลางคือไม่ดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับการจัดการความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องหรือไม่เท่านั้น

วิภากรณ์ พึ่งอารมณ (2551: 12) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าความขัดแย้งมีความสลับซับซ้อนมากจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจึงไม่มีข้อตกลงสากลทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับเรื่องปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่คุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะการประเมินว่าดีหรือไม่ดีเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา หรือสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาซึ่งการประเมินดังกล่าว นำไปสู่สภาพที่จำเป็นต้องหาคำตอบใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) ความขัดแย้งควรจะถูกขจัดหรือแก้ไข
- 2) เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้น จึงสมควรกระตุ้นให้เกิดขึ้น แต่ต้องอยู่ในขอบเขตที่จำกัด

สมคิด บางโม (2552: 259-260) กล่าวว่า การศึกษาความขัดแย้งอาจแบ่งแนวคิดไว้เป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะวิวาท และความแตกแยกซึ่งสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กร ส่งผลร้ายต่อองค์กร ต้องหาทางหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น
- 2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่ม ทุกองค์กร เป็นพฤติกรรมขององค์กร มีทั้งประโยชน์และโทษ บางสถานการณ์ความขัดแย้งมีประโยชน์มากกว่าโทษ
- 3) แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ เป็นแนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรใดไม่มีความขัดแย้งองค์กรนั้นเฉื่อยชาหรือพัฒนาการช้า ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม จะสู้กับคู่แข่งไม่ได้ สมควรกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรในระดับที่เหมาะสม

วัลย์พรรณ คชวรรณ (2554: 45) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับและได้แบ่งออกเป็นแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบันดังนี้ คือ

- 1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผล ดังนั้นหากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยงผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร มุมมองดั้งเดิมนี้อาจ

ในระหว่างศตวรรษที่ 19 ถึงปี 2483 วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อจะให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ความจริงความขัดแย้งก็คงยังอยู่

2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) แนวคิดด้านนี้ยืนยัน ว่าความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร มุมมองด้านนี้จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้งว่าไม่สามารถถูกกำจัดลงได้และบางครั้งอาจมีประโยชน์ต่อองค์กรได้แนวคิดนี้ครอบคลุมตั้งแต่ปลายปี 2483 จนถึง 2513

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) มุมมองสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่า องค์กรมีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กรจะกลายเป็นเฉื่อยชา อยู่เฉยและไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง การคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้น แนวคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนผู้บริหารให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กรให้อยู่ในระดับต่ำสุด เพียงพอที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

จิตราพัทธ์ ชัยรัตน์หรือกุล (2556: 21) ได้สรุปแนวคิดความขัดแย้งออกได้ 2 แนวคิด คือแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ตามแนวคิดเดิมนั้นเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นความรุนแรง ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การ ควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหารควรช่วยกันปกปิด แต่ความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งยังคงอยู่ แนวคิดปัจจุบันนั้นเห็นความขัดแย้งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้น เพราะคนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

สมุทรา ชำนาญ (2556: 349-352) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์แนวคิดความขัดแย้งไว้ว่าในสถานการณ์ที่ผู้นำจะต้องหาทางออกที่ดีเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การเพื่อที่จะให้ความขัดแย้งไม่ส่งผลเสียต่อองค์การ ผู้นำควรเริ่มการวิเคราะห์ความขัดแย้งให้ได้คำตอบอย่างน้อย 2 ประการ ดังนี้ ประการแรกตามความเห็นของผู้นำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นสำคัญหรือไม่ ประเด็นที่สอง คือ ผู้นำเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับคู่ขัดแย้งสำคัญพอที่จะรักษาไว้หรือไม่หลังจากนั้น จึงตอบโต้ด้วยวิธีการแบบใดแบบหนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 อ้างถึงใน อริศรา โยศรีคุณ, 2556: 31-32) ได้สรุป แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวคิดไว้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกลำดับให้หมดไปจากองค์กรความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์กรความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียดความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานขององค์กรปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้งสรุปได้ว่า แนวคิดเดิมนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นตัวบ่งชี้ถึงความล้มเหลวขององค์กรและต้องขจัดให้หมดไปจากองค์กร องค์กรที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ส่วนแนวคิดในปัจจุบันความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ใช่ว่าสิ่งเลวร้าย ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์กร

ดวงกมล โพธิ์ลักษณะ (2557: 25) ได้สรุปแนวคิดความขัดแย้งไว้ว่า มีความเชื่อต่างกันแต่ที่สำคัญนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการดำรงชีวิตในสังคมสมัยแรกไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเพราะเชื่อว่านั้นไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ต่อมาเริ่มพัฒนาความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องนำมาทบทวนปรับปรุงแก้ไข และความขัดแย้งยังสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 26) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งมีมาแต่เดิมเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารส่วนอื่นแนวคิดหนึ่งส่วนแนวคิดในด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้อง เลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560: 32) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช้สิ่งที่เลวร้าย สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสม อาจทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้นยัง สามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560: 35) ได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้ง มีความเชื่อแตกต่างกันแต่ที่สำคัญนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม สมัยแรกไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเพราะเชื่อว่านั้นไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ต่อมาเริ่มพัฒนาความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องนำมาทบทวนปรับปรุงแก้ไขและความขัดแย้งยังสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้ แต่ทั้งนี้ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม

Coser (1965 อ้างถึงใน ณัฐพล จันทร์เกิด, 2560: 33) ได้แบ่งแยกแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทคือ ความขัดแย้งที่เป็นจริงเป็นความขัดแย้งอันเกิดจากวิธีการอันจะนำไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งที่ไม่เป็นจริง ได้แก่จุดหมายปลายทางในตัวเองซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโดยเฉพาะ

Robbins (1974 อ้างถึงใน ณัฐพล จันทร์เกิด, 2560: 34) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งในองค์การแบ่งออกเป็น 3 ทรศนะ คือ

1) สมัยเดิม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็นที่จะทำให้เกิดขึ้นภายในองค์การ หากมีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็นที่จะทำให้เกิดขึ้นภายในองค์การ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมาในองค์การ ก็เท่ากับเป็นสัญญาณเตือนบอกให้รู้ว่าองค์การมี

ข้อผิดพลาดบางอย่างเกิดขึ้นมีปัญหาคือต้องรับการแก้ไขและเยียวยาอย่างรีบเร่งมิฉะนั้นจะเกิดปัญหาการกระทบกระทั่งตามมา และสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับองค์การได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการแก้ไขข้อผิดพลาดข้อปัญหาให้หมดสิ้น ไปความขัดแย้งจึงจะยุติลงได้

2) สมัยพฤติกรรม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งซึ่งจะยุติลงได้เกิดขึ้นอยู่เสมอภายในองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะในองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความสนใจก็ย่อมจะเกิดปัญหากระทบกระทั่งในความสัมพันธ์ของงานบ้าง แต่ก็ยังสามารถจะประสานผลประโยชน์กันได้ถึงแม้กระทั่งตามความขัดแย้ง บางครั้งก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์เพราะจะเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การหาผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็ตามแต่สมัยพฤติกรรมนิยมก็ยังไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้งเพราะยังมีความคิดว่าความขัดแย้งบางครั้งก็เป็นประโยชน์เพราะจะเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การหาผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็ตาม แต่สมัยพฤติกรรมก็ยังไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้งเพราะยังมีความคิดว่าความขัดแย้งหากเกิดขึ้นมาแล้ว ก็ยังทำให้เกิดความเสียหายอยู่ดี จึงไม่มีความต้องการที่จะให้มีการขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดความขัดแย้งให้พ้นไปจากองค์การ

3) สมัยปัจจุบัน มีความเชื่อว่าความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เลยความขัดแย้งจะมีประโยชน์มากกว่าเป็น โทษ เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การค้นหาและหาแนวทางสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาปรับปรุงในการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Robbins (2003 อ้างถึงใน ญัฐพล จันทรเกิด, 2560: 36) ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) แนวคิดแบบประเพณีนิยม แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย มุ่งทำลายขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความเสียหาย ดังนั้นจึงช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลว คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์กร

2) แนวพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มี โอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่เป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริม การปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความจำเป็น จะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยการพัฒนาของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์แบบหนึ่งความขัดแย้งที่ไปลดสกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของกลุ่มก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่ทำลาย

สรุปแนวคิดความขัดแย้งนั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะมีความสลับซับซ้อนมากจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจึงไม่มีข้อตกลงสากลทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับ เรื่องปัญหาความขัดแย้ง ความแตกต่างนั่นเองที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยที่ความแตกต่างนั้นเป็นมูลหนึ่งที่จะต้องลื่นไหลไปตามสภาวะหลักของธรรมชาติก็คือ “ความเปลี่ยนแปลง” เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงผสมกับความแตกต่างที่มีอยู่ในที่สุดก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งและพัฒนาผลของการขัดแย้งให้เป็นที่ไปในฝ่ายบวกและฝ่ายลบ ซึ่งสังคมมนุษย์นั้นมีความแตกต่างอยู่ภายใต้ความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสังคมมนุษย์จึงมีความขัดแย้งเป็นธรรมชาติหรือเป็นปกติ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงเป็นหน้าที่ของมนุษย์ที่จะจัดการหรือบริหารความขัดแย้งนั้นให้ลงตัวและสงบให้ได้เพื่อที่จะสร้างความสงบสันติและผาสุกให้เกิดขึ้นในสังคมให้ได้

การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นจะมีลักษณะเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากบุคคลหรือกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เกิดความรู้สึกรู้สึกอึดอัดกับข้อใจ ผู้บริหารต้องพยายามทำความเข้าใจกับปัญหาและเข้าใจข้อข้อใจของบุคลากรที่เกิดขึ้น แล้วแสดงพฤติกรรมที่คิดว่าเป็นหนทางแก้ไขปัญหาให้เกิดผลดีต่อองค์กรและออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด

วันชัย มีชาติ (2551: 171-177) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง ว่าประกอบด้วย

1) การบังคับ (Force) เป็นเทคนิคที่ใช้เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้ามอาจเป็นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจอื่น ๆ ทำให้อีกฝ่ายต้องยอมตามการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้มักพบในปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมีอำนาจในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม และต้องยอมรับคำสั่งตัดสินดังกล่าวว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

2) การถอนตัว (Withdrawal) และการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวออกจากบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอยู่ วิธีการนี้จะสามารถลดความขัดแย้งลงได้เพราะสามารถลดการเผชิญหน้ากับบุคคลหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา และป้องกันการพูดคุยอภิปรายและเผชิญหน้ากับปัญหา แต่สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงยังไม่ได้รับการแก้ไขแต่ประการใด

3) การปรับให้เรียบ (Smoothing) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการกลบเกลื่อนปัญหา ยืดถือการประสานงานและความสงบเรียบร้อยในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะสนับสนุนความสงบเรียบร้อยและภาพลักษณ์ที่ดี พยายามทำให้ทุกคนแสดงออกถึงการทำงานอย่างมีความสุข

4) การแข่งขัน (Competition) หรือการเอาชนะ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเองแข่งขันและชี้นำคนอื่นให้คล้อยตามความต้องการของตน มักเป็นการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการหรือการมีตำแหน่งที่เหนือกว่าในการบังคับหรือโน้มน้าวผู้อื่น

5) การประนีประนอมเป็นวิธีการที่พบบ่อยในการแก้ปัญหาความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน การประนีประนอมจะไม่มีใครได้ทุกอย่างตามที่ตนเองต้องการการประนีประนอมจะเป็นการแก้ปัญหาโดยแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งลดความต้องการของตนเองลง หรือยอมฝ่ายอื่นในบางอย่าง

6) ความร่วมมือ เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายมากที่สุด การร่วมมือจะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดผลแบบชนะ - ชนะ

7) การคล้อยตาม การยอมตาม คือ การยอมตามฝ่ายตรงข้าม หรือยึดเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามเหนือกว่าฝ่ายของตน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานยังคงมีอยู่ต่อไปทางแก้ปัญหาจะเป็นไปตามข้อเสนอของฝ่ายอื่น การคล้อยตามควรจะใช้เมื่อทราบว่าตนเองเป็นฝ่ายคิดอันเป็นการแสดงควมมีเหตุผลและทำให้เกิดการเรียนรู้ หรือกรณีที่ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นสำคัญสำหรับคนอื่นมากกว่าตนเอง

8) การให้คนกลางไกล่เกลี่ยอนุญาโตตุลาการ (Arbitration, Mediation) เป็นการให้คนกลางเข้ามาช่วยเหลือในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการใช้ออนุญาโตตุลาการ อันเป็นการให้บุคคลที่สามเข้ามาตัดสินความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

9) การใช้เป้าหมายระดับที่สูงกว่า (Superordinate Goals) ในขณะที่เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นองค์การอาจจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การร่วมกันเพื่อให้ทุกคนยึดเป้าหมายนั้นเป็นหลักในการทำงานและล้มความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

10) การแก้ปัญหาร่วมกัน (Problem Solving) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีที่สุดเพราะให้มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน วิธีการนี้จะมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหา โดยเน้นความจริงใจและเปิดเผยต่อกันถึงมุมมองของฝ่ายต่าง ๆ

11) การเพิ่มทรัพยากร (Expanding Resources) สาเหตุประการหนึ่งของความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากร หากองค์กรสามารถขยายหรือเพิ่มทรัพยากรและสามารถจัดสรรทรัพยากรให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มากขึ้นก็จะทำให้ความขัดแย้งลดลงเพราะแต่ละฝ่ายจะได้รับความพอใจมากขึ้น

12) ระบบการอุทธรณ์ (Appeals System) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน โดยเฉพาะการกระทำของฝ่ายบริหารที่กระทบต่อพนักงานหากองค์กรมีช่องทางการร้องทุกข์อาจกระทำโดยร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป

13) การลดการขึ้นต่อกันของงานระหว่างหน่วยงาน (Reduce Interdependence Between units) การพึ่งพากันและขึ้นอยู่กับหน่วยงานอื่นจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งการขึ้นระหว่างกันแบบ Pool หรือ Sequential และ Reciprocal

14) การเพิ่มความสัมพันธ์ (Increasing Interaction) ปัญหาความขัดแย้งในหลายกรณีเกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างหน่วยงานย่อย ทั้งรูปแบบของความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ การสร้างระบบความสัมพันธ์ในองค์กรจะลดความขัดแย้งได้มากทั้งความขัดแย้งในระดับบุคคลและความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

15) การรวมหน่วยงานที่ขัดแย้งกันเข้าด้วยกัน (Merging Conflicting Units) ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการที่หน่วยงานมีการขยายขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองไปซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้น

เสนาะ ตีเยาว์ (2551: 309-310) ที่กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง ไว้ 5 แบบ ดังนี้

1) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การทำเป็นประหนึ่งว่าไม่มี ความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเอง การบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราวเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นสาระ

2) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Accommodation) คือ การทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้งยังคงมีอยู่และไม่ได้แก้ไขแต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้ง แต่พยายามหาวิธี ให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้และมีความร่วมมือกัน เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปในทางการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ ควรนำมาใช้เมื่อเรื่องของความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อฝ่ายอื่นมากกว่าของตัวเอง หรือในสถานการณ์ ที่ฝ่ายบริหารต้องการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่น

3) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) คือ การพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายได้ครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือกัน หรือประนีประนอมกับฝ่ายอื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อความ

ขัดแย้งนั้นยุ่งยากซับซ้อนแต่ต้องการให้บรรลุข้อตกลงกันชั่วคราวก่อน หรือนำมาใช้เมื่อเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด

4) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน คือ ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลงโดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win - Lose) ควรนำมาใช้เมื่อสถานการณ์รีบด่วน เป็นเรื่องสำคัญ ต้องตัดสินใจโดยเร็วหรือเมื่อวิธีแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องเฉพาะไม่อาจใช้วิธีได้

5) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน คือ ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้ง แบบชนะ-แพ้ (Win - Lose) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สุธรรม รัตน์โชติ (2552 อ้างถึงใน จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562: 35-36) กล่าวว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะกระทำได้โดยการตรวจสอบความขัดแย้งภายใน (Internal Focus) และความขัดแย้งภายนอก (External Focus) และมีวิธีแก้ปัญหาคตามความเหมาะสม ดังนี้

1) การบังคับ (Dominating) หมายถึง การให้กลุ่มตัวเองมีอำนาจในการแก้ปัญหามากกว่ากลุ่มอื่น การบังคับเป็นการใช้อำนาจ (Power - Oriented Approach) ซึ่งต้องมีมากพอที่จะทำให้กลุ่มอื่นต้องทำตามต้องการ จึงจำเป็นต้องมีพลังภายในกลุ่มสูงแต่พลังจากภายนอกกลุ่มต่ำกว่าการบังคับจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อกลุ่มหนึ่งใช้อำนาจแล้วอีกกลุ่มต้องยอมรับอำนาจนั้น และแก้ปัญหาไปตามแนวทางที่กลุ่มมีอำนาจกำหนด การบังคับเกิดขึ้นในสภาพ "ชนะ แพ้" (Win Lose) หมายความว่าให้กลุ่มตัวชนะ (Win) และให้กลุ่มอื่นแพ้ (Lose)

2) การปรองดอง (Accommodating) เป็นวิธีการแก้ปัญหาไปในทางตรงกันข้ามกับวิธีบังคับ ดังที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว การปรองดอง คือ การแก้ปัญหาโดยให้กลุ่มอื่น ๆ ได้ประโยชน์สูงสุดในขณะที่กลุ่มตัวเองได้ประโยชน์น้อยที่สุด การปรองดองเกิดขึ้นจากการเสียสละให้กลุ่มอื่นได้ประโยชน์มากกว่ากลุ่มตน หรือแพ้ ชนะ หมายความว่า ยอมให้กลุ่มตัวเองเสียเปรียบและให้กลุ่มอื่นได้เปรียบ

3) การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือกันแก้ปัญหาโดยต่างฝ่ายต่างชนะ (Win - Win) และในขณะเดียวกันต่างฝ่ายต่างแพ้ (Lose-Lose) ทั้งสองฝ่ายจึงต้องเสียสละและได้ประโยชน์เท่า ๆ กัน การแก้ปัญหาโดยความร่วมมือหรือการบูรณาการ (Integration) กระทำได้ยากที่สุดแต่ผลที่จะเกิดขึ้นและมีประโยชน์ที่สุด การแก้ปัญหาโดยความร่วมมือ กลุ่มแต่ละกลุ่มจะต้องมีเป้าหมายที่จะต้องประสบผลสำเร็จร่วมกัน ซึ่งหมายถึง เป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยปราศจากความร่วมมือของกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน

4) การปฏิเสธ (Avoiding) หมายถึง การไม่ยอมแก้ปัญหาหรือการเพิกเฉย (Ignoring) ต่อปัญหาซึ่งมักจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีอำนาจจากภายนอกและจากภายในต่ำ เป็นประเภทแพ้ – แพ้ (Lose Lose) คือ กลุ่มตัวเองก็ไม่ได้ประโยชน์และกลุ่มอื่นก็ไม่ได้ประโยชน์ จึงไม่มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตามการปฏิเสธอาจจะเหมาะสมสำหรับปัญหาที่ไม่รุนแรงหรือปัญหาที่คาดว่ากลุ่มจะแก้ปัญหาได้เองโดยไม่กระทบกับกลุ่มอื่น

5) การประนีประนอม (Compromising) ใช้แก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งภายในและภายนอกเพียงระดับกลาง ๆ ซึ่งมักจะเป็นปัญหาไม่รุนแรงจึงสามารถหาข้อสรุปที่ทั้ง 2 กลุ่มยอมรับได้ และทั้งสองกลุ่ม "ชนะ /ชนะ" หมายความว่า ทั้ง 2 กลุ่มได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันและการประนีประนอมจะเป็นประโยชน์สำหรับกลุ่ม 2 กลุ่มที่มีอำนาจเท่า ๆ กัน และต่างก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้กลุ่มตนทำได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ทั้ง 2 กลุ่มคล้ายกันแต่อย่างไรก็ตามบางครั้งการประนีประนอมต้องการบุคคลที่ 3 (Third Party) หรือ คนกลาง (Arbitrator)

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2554: 13-14) กล่าวว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 7 ประเภท

1) การเข้าไปแก้ปัญหา หมายถึง เผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่ม กลุ่มที่กำลังมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นแบบลูกผู้ชาย (แบบลูกผู้หญิงก็ได้) วิธีใช้เพื่อจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุดกรณีเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

2) การมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมด้วยช่วยกันเท่านั้น จึงจะทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย ความขัดแย้งมีแต่จะทำให้องค์กรพินาศ

3) การขยายทรัพยากร หมายถึง การตั้งตำแหน่งใหม่ เพิ่มตำแหน่งบริหารแต่ทั้งนี้ต้องมีการวางแผนการบริหารคนกับประสิทธิภาพของงานให้สัมพันธ์กัน ในองค์กรจะมีแต่หัวหน้า ต่างคนต่างใหญ่

4) การหลีกเลี่ยง หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น

5) การประนีประนอม หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

6) การบีบบังคับ หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อได้เปรียบทางฐานะของการมีอำนาจบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำออกกฎ ระเบียบมาบังคับ

7) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาใช้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรืออาจใช้วิธีย้ายฝ่ายเปลี่ยนตำแหน่ง ฯลฯ

นันทพร สีหิง (2555: 47) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้ามาแทรกแซง (Intervention) การวินิจฉัยเป็นการศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้งส่วนการเข้าแทรกแซงเป็นการทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและกระบวนการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การวินิจฉัยความขัดแย้งเป็นการหาสาเหตุแห่งความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้งในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจเกิดจากหลายกรณี ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ต่างกัน การมีวิธีปฏิบัติงานที่ต่างกัน การทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรืออาจจะเกิดจากความคาดหวังหรือเกิดจากการที่กลุ่มมีความแตกต่างกันเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารเร่งรีบไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่ศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งเสียก่อนย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไป และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าที่จะลดความขัดแย้งในการวินิจฉัยความขัดแย้งจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ ต้องพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ปัญหาเกิดขึ้นที่ไหน ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อใด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ และความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร

2) การนิยามปัญหาความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าเป็นความขัดแย้งแบบใดเป็นขั้นที่ 2 ของกระบวนการบริหารความขัดแย้งโดยพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคลความแตกต่างในเป้าหมายการแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานภาพ เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้รับความดีความชอบ 2 ชั้น การแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม โดยมากเกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่มทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติปฏิบัติทำงานช่วยเหลือกลุ่มตลอดจนแต่งกายตามบรรทัดฐานของกลุ่มหากสมาชิกของกลุ่มประพฤติปฏิบัติหรือแต่งกายแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้วความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยมากเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมายการสื่อความหมายที่ไม่ดีนิสัยการทำงานที่แตกต่างกันและความไม่ไว้วางใจกัน

3) การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งมีประโยชน์หรือมีโทษ เป็นการพิจารณาว่า ผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไป หรือมากเกินไป ย่อมไม่มีประโยชน์ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ จะเป็นด้านบวกหรือลบนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางบวก หรือประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กร และผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางลบ

4) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์การใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

นันทพร สีทึง (2555: 48) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลของความขัดแย้งที่เหมาะสมโดยมีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นระบุปัญหาความขัดแย้ง เป็นการหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งชนิดใด เรื่องอะไรมีความรุนแรงระดับใด
- 2) ขั้นสื่อสารทั่วถึง เป็นการแจ้งให้ทุกคนรู้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของทุกฝ่าย
- 3) ขั้นเจรจาทางออก เป็นขั้นหาความต้องการของแต่ละฝ่ายคืออะไรหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้มากที่สุด
- 4) ขั้นปฏิบัติตามข้อตกลง เป็นขั้นการนำผลการเจรจาในขั้นที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติ
- 5) ขั้นติดตามผล เป็นการกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาอีก

Rahim (1983 อ้างถึงใน ฐิตา ทับปิ่น, 2555: 25-27) ได้แบ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

- 1) การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และผู้อื่น ในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหา แบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น
- 2) การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูงเป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นทอ้งกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด

และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธี ที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

3) การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ จะใช้ทุกวิถี ที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองใน ระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5) การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น หรือแบบ Give-and-Take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

อัจฉรา ลีมวงศ์ทอง (2558: 106-108) กล่าวว่าผู้บริหารควรมีหลักในการบริหารที่จะขจัดความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนพิจารณาคำว่า “CONFLICT” ที่เกี่ยวข้องกับการพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรงดังนี้

C = Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self control) โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้บริหารเอง ที่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับผู้ได้บังคับบัญชาได้

O = Optimist/Openness ผู้บริหารต้องมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน

N = Negotiation การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารควรยึดหลัก Win - Win Approach ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

F = Fairness ความยุติธรรมของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นต้องทำตาม

L = Love เป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาความรัก ถือว่าเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะจะทำให้สามารถมอบสิ่งที่ดี ๆ ให้กับผู้อื่น

I = Individual/Identity เข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจรจาต่อรองที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีความแตกต่างกัน โดยจะต้องเคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

C = Communication เรียนรู้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันอาจมีการใช้คนกลาง (Third Party) หรือผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) เพื่อช่วยในการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์

T= Togetherness ผู้บริหารจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอว่า ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน จึงต้องให้ความสำคัญให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถครองใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ และได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างยั่งยืน

Caplow (1976 อ้างถึงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558: 44) ได้เสนอยุทธวิธีบริหารความขัดแย้งเอาไว้ 4 วิธีดังนี้

- 1) ให้ตัดสินใจเลือกเอาฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นหลายกลุ่มผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกเอากลุ่มที่เป็นกลางมากที่สุดเพื่อประโยชน์ในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งของกลุ่มอื่น ๆ
- 2) การตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวนข้อเท็จจริงเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถประวิงเวลาเอาไว้เพื่อจะได้ข้อเท็จจริงในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- 3) การปรึกษาหารือกันเพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันที่เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย
- 4) การประนีประนอมให้ทุกฝ่ายได้บ้างและยอมเสียบ้างสามารถทำงานไปด้วยกันได้

Howat & London (1980 อ้างถึงใน วรพงษ์ ประเสริฐศรี, 2560: 46) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งมี 5 วิธี คือ

- 1) วิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว
- 2) วิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามที่ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับพิพาทไม่รับรู้ ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท
- 3) วิธีบังคับ เป็นวิธีการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ยินยอมเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน
- 4) การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิด

เห็นและวิธีการพยายามทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5) การประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหาร พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณี ทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

Schermerhorn, Hunt & Osborn (2007 อ้างถึงใน นัฐริกา นิลสุข, 2560: 31) กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Avoidance or Withdrawal) แสดงความไม่ร่วมมือและไม่เชื่อมั่น ลดการโต้เถียง ถอนตัวออกจากสถานการณ์ และหรือยืนยันที่จะไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2) การปรองดอง หรือ ความราบรื่น (Accommodation or Smoothing) แสดงความร่วมมือแต่ไม่เชื่อมั่นที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของผู้อื่น แสดงความเรียบเฉยหรือเพิกเฉยต่อความแตกต่างที่จะคงไว้ซึ่งความปรองดอง

3) การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ (Competition or Authoritative Command) แสดงพฤติกรรมความไม่ร่วมมือแต่เชื่อมั่น การทำงานที่ต่อต้านกับความต้องการของอีกฝ่าย แข่งขันแบบแพ้-ชนะ และหรือการบีบบังคับโดยการใช้อำนาจ

4) การประนีประนอม (Compromise) แสดงความร่วมมือและความเชื่อมั่นพอประมาณ คาดหวังที่จะได้รับการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้หรือชนะ

5) ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration and problem solving) แสดงความร่วมมือและเชื่อมั่น พยายามทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง โดยการทำงานผ่านความแตกต่าง ค้นหาและแก้ปัญหาซึ่งทุกคนได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

กมลนัถ ศรีจ้อย (2560: 41) การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การปฏิบัติการใด ๆ ให้ความขัดแย้งในองค์การลดความรุนแรงลง หรือหมดสิ้นไปจากองค์การ รวมถึงการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้การลงรอยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดการบริหารงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นประโยชน์และ โทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การมีความเสื่อมในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ มีการพัฒนาวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง

นัฐริกา นิลสุข (2560: 25) การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการแก้ปัญหา เมื่อคนหรือกลุ่มคนมีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมเรื่องต่าง ๆ ไม่ตรงกับความคิดความต้องการของตนเองหรือ

ผู้อื่นทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิดหรือพฤติกรรม ความขัดแย้งนี้หากได้รับการแก้ไขในทางที่เหมาะสมจะทำให้เกิดข้อสรุปของความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ได้

Filley (1975 อ้างถึงใน จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562: 37-38) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1) แบบชนะ - แพ้ (Win - Lose Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่มองเห็นความขัดแย้งเป็นเรื่องของการแข่งขันต่อสู้ โดยการบีบบังคับ หรือการยอมให้ เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดการยอมรับแต่ไม่ใช่วิธีที่สร้างสรรค์

2) แบบแพ้ - แพ้ (Lose- Lose Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่มองเห็นความขัดแย้งเป็นการยอมบางส่วน เพื่อให้ได้บางส่วน เป็นการประนีประนอม หรือการหลีกเลี่ยงปัญหา บางครั้งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562: 40-41) การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ทางเลือกหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การเพิกเฉย การประนีประนอม การใช้อำนาจวินิจฉัย

Johnson and Johnson (1986 อ้างถึงใน จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562: 40-41) แบ่งรูปแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

1) แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้งยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี ไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงคือเต่า

2) แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำสั่งถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ยชนะ ก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอึดอัด พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตีผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับคือฉลาม

3) แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและมีความพอใจ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี มีความกลมเกลียว การพูดถึงความขัดแย้งเป็นการทำลาย

ความสัมพันธ์ และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระทบความรู้สึก และทำลายสัมพันธภาพลักษณะนี้จะยอมยกเลิเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่นคือตุ๊กตาทมิ

4) แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลางแสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอมคือจิ้งจอก

5) แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูงและหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่นถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถูกประเด็นเพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาหาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้สิ่งที่พอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือคือนกฮูก

Johnson (1991 อ้างถึงใน นัฐริกา นิสสุข, 2560: 26) ได้จำแนกรูปแบบของการแก้ปัญหาโดยใช้สัตว์ต่างชนิดกันเป็นตัวแทนพร้อมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกใช้ในเรื่องนี้จนทำให้สถานการณ์นำเสนอไว้ ดังนี้

1) เต่า (Turtle) หรือการหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง (Avoiding) ธรรมชาติของเต่าเป็นสัตว์ที่ขี้ลาดเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งจึงมักใช้วิธีการหดหัวเข้ากระดอง บุคคลที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบเต่าจึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่ยอมเผชิญกับปัญหาที่นำไปสู่ความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงบุคคลที่มีแนวโน้มจะเกิดความขัดแย้งด้วย ปกติคนที่ใช้วิธีแบบเต่าจะเชื่อว่า การหลีกเลี่ยงง่ายกว่าการเกิดความขัดแย้ง และไม่คิดว่าความขัดแย้งจะแก้ไขได้ เรียกพฤติกรรมแบบนี้ว่า เต่า พฤติกรรมที่เป็น You bend, I bend วิธีบริหารความขัดแย้งแบบเต่าสามารถเลือกใช้เงื่อนไขที่เหมาะสมเมื่อ

- 1.1) ความขัดแย้งเป็นประเด็นที่ไม่สำคัญมากนัก
- 1.2) การเผชิญหน้าจะทำลายความสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องวิกฤติของการทำงาน
- 1.3) มีข้อจำกัดด้านเวลาซึ่งต้องทำให้หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง
- 1.4) เป็นความขัดแย้งที่อาจใช้เงื่อนไขเวลาแก้ไขได้
- 1.5) เมื่อพิจารณาเห็นว่าบุคคลอื่นสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดีกว่าตนเอง
- 1.6) เป็นประเด็นที่บุคคลอื่นไม่พึงพอใจข้อเสนอของเรา

2) ตุ๊กตาทมิ (Teddy Bear) หรือใช้วิธีแบบผ่อนปรน (Accommodation) โดยธรรมชาติของ ตุ๊กตาทมิเป็นสื่อที่แสดงออกถึงความอบอุ่น นุ่มนวล น่ารัก ยอมทุกอย่างไม่ว่าจะถูกกดรัดเพราะ ความน่าเอ็นดู หรือทะนุถนอมไว้ในตู้โชว์หรือแม้กระทั่งการเหวี่ยง โยนเมื่อมีความไม่พอใจตุ๊กตาทมิ ก็ ยอมได้ทุกสถานการณ์ลักษณะเช่นนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งจะใช้วิธีแบบผ่อนปรน พยายามรักษา สัมพันธภาพที่มีต่อกันไว้ให้มากที่สุด เรียกพฤติกรรมแบบนี้ว่า I lose, You win หรือแพ้เป็นพระชนะ เป็นมาร วิธีการแบบนี้จึงมีข้อดี คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งก็สามารถรักษาสัมพันธภาพไว้ได้ แต่ข้อเสีย คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแม้จะลดลงได้แต่อาจจะไม่ถึงระดับที่เกิดผลในทางสร้างสรรค์ วิธีการบริหาร ความขัดแย้งแบบตุ๊กตาทมิควรใช้ในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

- 2.1) ต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อกันให้มากที่สุด
- 2.2) การตกลงเรื่องข้อเปลี่ยนแปลงไม่สำคัญมากนักสำหรับฝ่ายผ่อนปรนแต่สำคัญกับอีก ฝ่ายหนึ่ง
- 2.3) เวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีอยู่อย่างจำกัด
- 2.4) ความขัดแย้งนั้นเป็นประเด็นที่ไม่มีความสำคัญมากนัก
- 2.5) เมื่อเห็นว่าตัวเองเป็นฝ่ายผิด
- 2.6) เมื่อต้องการให้สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดนั้น

3) ฉลาม (Shark) หรือใช้กำลังบังคับ ชูเชิญ แข่งขัน (Competing) ฉลามเป็นสัตว์ที่มีความ แข็งแรง ดุดัน คล่องแคล่วและดุร้ายเป็นนักล่า การบริหารความขัดแย้งแบบฉลามจึงมีลักษณะเป็น การพยายามใช้อำนาจเหนือคนอื่นให้ยอมรับตำแหน่ง บทบาทของตนวิธีการของฉลามจึงแตกต่างจาก ตุ๊กตาทมิ โดยสิ้นเชิง เพราะฉลามพร้อมที่จะใช้กำลังทันทีเมื่อมีความจำเป็น ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของ ผู้อื่น ผู้ที่ใช้วิธีนี้จะเห็นว่าความเห็นหรือข้อเสนอของตนสำคัญที่สุดผลประโยชน์ใดที่เป็นของตนเอง ช่วงชิงและรักษาไว้ให้ได้และไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ บางครั้งมีการต่อสู้แย่งชิง ผลประโยชน์ได้ วิธีบริหารความขัดแย้งจึงทำให้เกิดผลแพ้-ชนะและส่งผลให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมาก ขึ้น เป็นพฤติกรรมที่เรียกว่า I win, You lose ผลดีของการบริหารความขัดแย้งแบบฉลาม คือ เหมาะ สำหรับการตัดสินใจในองค์กรที่ยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำเป็นฝ่ายถูกและการบังคับได้ผล มากกว่าวิธีอื่น ข้อเสียคือ หากใช้วิธีแบบนี้มากเกินไปทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้ใช้มากขึ้น สถานการณ์ หรือเงื่อนไขที่เหมาะสมในการบริหารความขัดแย้งแบบฉลาม ได้แก่

- 3.1) ความขัดแย้งเป็นประเด็นเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นเกี่ยวกับเจตคติและค่านิยมของบุคคลซึ่งเปลี่ยนแปลงยาก
- 3.2) ไม่มีความจำเป็นที่จะรักษาสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดไว้
- 3.3) มีข้อจำกัดเรื่องเวลา จำเป็นต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเร่งด่วน
- 3.4) ผู้ใช้อำนาจเพียงพอในการบริหารความขัดแย้ง

3.5) มีจุดเน้นที่เป้าหมายของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน

4) สุนัขจิ้งจอก (Fox) หรือการประนีประนอม (Compromising) สุนัขจิ้งจอกเป็นสัตว์ที่มีความเฉลียวฉลาด เจ้าเล่ห์ ว่องไว กล้าเผชิญกับปัญหา และเป็นรูปแบบที่มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ต่างฝ่ายต่างได้บางส่วนและเสียไปบางส่วน ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เต็มที่และต่างฝ่ายต่างพยายามประสานผลประโยชน์กัน จึงเรียกพฤติกรรมแบบนี้ว่า You bend , I bend มีรูปแบบคล้ายเต่า

ข้อดีของการใช้วิธีการแบบสุนัขจิ้งจอกคือ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เร็ว ขณะเดียวกันก็รักษาความสัมพันธ์ไว้ได้

ข้อเสีย คือ นำไปสู่การตัดสินใจที่ทำให้ผลได้ลดลง ตนเองไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่เท่าที่ควร สถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก ได้แก่

- 4.1) ประเด็นปัญหาซับซ้อนและวิกฤติและไม่มีวิธีอื่นที่ทำได้ง่าย
- 4.2) ทุกฝ่ายมีผลประโยชน์อย่างมาก ซึ่งผลประโยชน์นั้นขึ้นอยู่กับการใช้วิธีการแก้ไขที่ต่างกัน
- 4.3) มีเวลาจัดการความขัดแย้งอย่างจำกัด
- 4.4) ไม่ต้องการให้เกิดความรู้สึกว่ามีผู้แพ้และผู้ชนะ
- 4.5) สิ่งที่ต้องการมีจำกัดและไม่เพียงพอกับความต้องการของทุกฝ่าย

5) นกฮูก (Owl) หรือนักแก้ปัญหา สร้างความร่วมมือ (Collaborating) นกฮูกเป็นสัตว์ที่มีลักษณะสงบ เยือกเย็น สุขุม รอบคอบ มีกลยุทธ์และมีตาโตมองเห็นได้ในที่มืดที่ซึ่งคนอื่นมองไม่เห็น สามารถมองได้รอบทิศทาง มีความรอบคอบในการล่าเหยื่อ เมื่อประสบปัญหานั้นจะกล้าเผชิญปัญหา ด้วยอารมณ์ที่เยือกเย็น วิธีบริหารความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่า I win, You win ทั้งสองฝ่ายต่างให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของตนเองและยังสามารถรักษาระหว่างกันในระดับสูง การใช้วิธีนี้ส่งผลให้คู่ขัดแย้งต่างฝ่ายต่างบรรลุเป้าหมายของตนเองและยังรักษาความสัมพันธ์ในทีมไว้ได้

ข้อดีของวิธีการแบบนี้ คือ มีแนวโน้มที่จะเป็นวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับความขัดแย้งซึ่งต้องอาศัยพฤติกรรมการแสดงออก ทุกฝ่ายยอมรับและพึงพอใจในผลประโยชน์ของตน

ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการซึ่งต้องใช้เวลาและความพยายามมากกว่าวิธีอื่น สถานการณ์และเงื่อนไขที่เหมาะสม ได้แก่

- 5.1) ต้องการรักษาความสัมพันธ์เป็นประเด็นสำคัญ
- 5.2) มีเวลาเพียงพอ
- 5.3) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลระดับเดียวกัน
- 5.4) มีโอกาสอธิบายความต้องการและเหตุผลของแต่ละฝ่ายอย่างเพียงพอ

5.5) ทุกฝ่ายมีความจริงใจและเต็มใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

Thoman and Kilmann (1974 อ้างถึงใน พัทธราภรณ์ กุลบุตร, 2555: 19-21) ได้แบ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ

1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้ากระบิเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมร่วมมือพฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero - Sum Conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขง และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์

ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามการยอมให้เป็นการยอมให้ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่นลูกน้องมักจะไม่นชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภาษิตที่ว่าเอาไม้ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมารแบบของการจัดการความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด มีทั้งที่เป็นประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้ง และระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรมีความเสื่อม ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรมีการพัฒนา มีนวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดการความขัดแย้งให้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อจะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thoman and Kilmann (1974 อ้างถึงใน พัชราภรณ์ กุลบุตร, 2555: 19-21) มาเป็นบรรทัดฐานในการวิจัยและมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายองค์ประกอบของความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thoman and Kilmann แต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ (Competition)

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: 54) ให้ความหมายว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเอาชนะของตนเองเป็นสำคัญไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสุขของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การวางกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

วรจักร จอมทรัพย์ (2555: 52) กล่าวว่า การเอาชนะ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสุขเสียของผู้อื่นพฤติกรรมที่

แสดงออกมุงที่การแพ้นะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจแสดง การคูกคาม ช่มชู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และชัยชนะในที่สุด

กนภรณ์ ชื่นตา (2556: 82) กล่าวว่า การเอาชนะ เป็นการที่ผู้บริหารต้องหาเหตุผล เพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ จึงต้องใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับแนว การปฏิบัติงานหรือความคิดเห็นของตน อีกทั้งอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตัดสินใจหรือเป็น เหตุการณ์เฉพาะหน้าที่มีผลต่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องใช้ความเชื่อมั่นในข้อมูลที่มีและผ่าน การวิเคราะห์เพียงพอแล้วบังคับให้คนอื่นยอมรับแนวคิดหรือแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งตามที่ ตนเองเป็นผู้กำหนดเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดาภาณู ลีสานเกษมพงค์ (2557: 70) ให้ความหมายว่า การเอาชนะเป็นการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตาม หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา ซึ่งการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ เพื่อจูงใจให้ ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็น

โชคชัย นาไชย (2559: 43) ให้ความหมาย การเอาชนะไว้ว่า วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเน้น การเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาใจ ตนเองแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่น มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ใช้การต่อรองกล่าวหา บิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่นซึ่งอาศัย อำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการช่มชู่ ยืนยันให้ผู้อื่นยอมรับวิธีของตน และมักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่

สรุปได้ว่า การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยใช้ ตำแหน่งหน้าที่การบริหารงานแถลงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการที่ ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหรือเสนอและใช้อำนาจสั่งการตามตำแหน่งที่มีอยู่แก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่หลากหลายมีเหตุผลและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษาเพื่อให้วิธีการของผู้บริหารสถานศึกษา บรรลุเป้าหมาย

2. ด้านการร่วมมือ (Collaborating)

พงศ์สุภา ใจชื่น (2552: 59) กล่าวถึง การร่วมมือว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้ชัยชนะ และขณะเดียวกันก็ร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายจึงร่วมกันแก้ปัญหา ความขัดแย้งมากกว่าจะทะเลาะถกเถียงกันในประเด็นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน วิธีนี้จึงเป็น กระบวนการของการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งคู่กรณีจะต้องเผชิญปัญหาร่วมกันและพยายามแก้ปัญหา

นั้น จึงส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการแก้ปัญหาจะสนับสนุนให้สมาชิกของทีมคู่กรณีได้ใช้ความพยายามและศักยภาพที่มีอยู่ร่วมกันแก้ไขปัญหาแทนที่จะไปต่อสู้เพื่อทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ถึงแม้ว่าวิธีการร่วมมือจะมีข้อดีที่เห็น ได้ชัดแต่ก็ไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไป ถ้าความขัดแย้งมีพื้นฐานจากค่านิยมที่แตกต่างกันวิธีนี้ช่วยได้เพียงชี้ให้เห็นข้อแตกต่างที่เป็นปัญหาแต่ไม่สามารถเปลี่ยนความคิดเดิมได้ เพราะการบังคับให้คนสองคนที่มีค่านิยมต่างกันอย่างมากมาปฏิบัติงานร่วมกัน มีแต่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งเดิมที่มีอยู่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นจนไม่สามารถควบคุมได้ แต่อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือยังเป็นวิธีที่ขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ดีที่สุดและเหมาะที่จะใช้กับสถานการณ์ ดังนี้

- 1) เมื่อต้องแสวงหาวิธีแก้ปัญหาเชิงผสมผสาน เพราะแนวคิดของทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอม
- 2) เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทำความเข้าใจกับผู้อื่นหรือต้องการเรียนรู้ความต้องการของผู้อื่น
- 3) เมื่อมีความพยายามจะแสวงหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทิศทางใหม่หรือภาพใหม่ ๆ ในการมองปัญหา
- 4) เมื่อต้องการได้รับความร่วมมือเพิ่มขึ้นโดยผนึกความคิดของสมาชิกหลาย ๆ คนโดยการแสวงหาความคิดเห็นที่พ้องต้องกัน
- 5) เมื่อต้องการสมานความรู้สึกในทางลบที่มีอยู่และปรับปรุงสัมพันธภาพของสมาชิก
- 6) เมื่อมีเวลาเพียงพอในการแสวงหาข้อยุติร่วมกัน

สุธรรม รัตน์โชติ (2552: 223) ให้ความหมาย การร่วมมือไว้ว่า การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือกันแก้ปัญหาโดยต่างฝ่ายต่างชนะ และในขณะเดียวกันต่างฝ่ายต่างแพ้ ทั้งสองฝ่ายจึงต้องเสียสละและได้ประโยชน์เท่า ๆ กัน การแก้ปัญหาโดยความร่วมมือหรือการบูรณาการ (Integration) กระทำได้ยากที่สุด แต่ผลที่จะเกิดขึ้นจะมีประโยชน์ที่สุดการแก้ปัญหาโดยความร่วมมือกลุ่มแต่ละกลุ่มจะต้องมีเป้าหมายที่จะต้องประสบผลสำเร็จร่วมกัน ซึ่งหมายถึงเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยปราศจากความร่วมมือของกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: 54) ให้ความหมายว่า การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบที่ยืนรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ เป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ การร่วมมือกันของบุคคลสองคนยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งสองฝ่าย

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2554: 36) ให้ความหมายว่า การร่วมมือ คือ การทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมาย ยอมรับซึ่งกันและกันพร้อมที่จะก้าวเดินไปด้วยกัน คนที่มาร่วมมือกันมีจุดประสงค์อย่างเดียวกันที่ทำให้พวกเขาารู้สึกพึงพอใจ การร่วมมือกันจึงเป็นความรู้สึกดี ความรู้สึกทางบวกที่เรามี

ให้กับคนกับงานและกับสังคม การมีความร่วมมือกันไม่ว่าจะทำอะไรงานก็สำเร็จไปกว่าครึ่ง สังคมใดสามารถทำให้คนมีความร่วมมือร่วมใจทำกิจกรรมของสังคมให้บรรลุเป้าหมายได้สังคมนั้นมีความเข้มแข็งอย่างแน่นอน เพราะความเข้มแข็งของสังคมในการที่จะทำสิ่งใด ๆ ในกลุ่มคณะของตนให้ประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือ

วรจักร จอมทรัพย์ (2555: 52) ให้ความหมายว่า การร่วมมือ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายมีการติดตามงานและให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ใช้หลักสมานฉันท์ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวกเขาหรือพวกเรา ส่งเสริมความสามัคคีในองค์การและการทำงานเป็นหมู่คณะ พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย

สุดากาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์ (2557: 71) ให้ความหมายว่า การร่วมมือ คือ ผู้บริหารจะต้องประสานความคิดในทุก ๆ คนของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน รับฟังความคิดเห็นและประเด็นปัญหาของผู้อื่นอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์ โดยตระหนักถึงความเห็นที่ต่างกัน และพยายามให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง เพื่อจะได้ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่ทุกฝ่ายมีความพอใจ

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 48) กล่าวว่า การร่วมมือ เป็นการใช้กระบวนการร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และช่วยเหลือกันและกันในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษามีการประสานความคิดความเข้าใจและแนวทางด้านต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับฟังแนวคิดที่แตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ลำเอียง ส่งผลให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานและสำเร็จด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

โชคชัย นาไชย (2559: 41) ให้ความหมายว่า การร่วมมือเป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะและในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมือประสานประโยชน์มีการระดมสมอง เพื่อแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุปทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม โดยทั้งสองฝ่ายต่างพยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ โดยจะใช้กระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทั้งยังมีการติดตามงาน และมีการส่งเสริมความสามัคคีในองค์การโดยใช้หลักสมานฉันท์เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2554: 56) กล่าวว่าความร่วมมือ คือ ต้องการให้คนในองค์กรได้มีความร่วมมือในกิจการต่าง ๆ โดยถือเสมือนว่าเป็นแบบฝึกหัดในการพัฒนาคนให้ต้องใช้ความคิด

ตัดสินใจ วางแผน และดำเนินการเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นหนทางทำให้สมองของคนเกิด การพัฒนา รวมทั้งต้องยึดหลักต่อไปนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

- 1) หลักการช่วยตนเอง
- 2) หลักการให้ทีมงานมีส่วนร่วม
- 3) หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน

สรุปว่า การร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเปิดโอกาสให้คู่กรณีปรึกษาร่วมมือร่วมใจในการหาทางออกร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

3. ด้านการประนีประนอม (Compromising)

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550: 4) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง

วัชรพล มนตรีภักดี (2550: 5) กล่าวว่า การประนีประนอมใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียงซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดวิธีการนี้เหมาะกับ 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่า ๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

สมิต สัชฌุกร (2550: 56) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตนเอง เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมเสียสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนเองให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่มีอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 7) ให้ความหมายว่า การประนีประนอม หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง พยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งทีตนต้องการเพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

พงศ์สุภา ใจชื่น (2552: 60) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นการเดินสายกลางระหว่างความพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือบริหารข้อขัดแย้ง มีแนวโน้มไปในทางยอมมากกว่า

การเอาชนะทั้งสองฝ่ายได้รับการขอร้องให้เสียสละเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิทธิบางอย่างจากอีกฝ่าย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลดีต่อทีมงานแต่ละทีมจะได้บางสิ่งโดยต้องยอมสูญเสียบางสิ่ง เป็นการพบกันคนละครึ่ง ทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของทีมงาน วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมกันมากและเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทีมคู่กรณีมีเป้าหมายที่แตกต่างกันและมีอำนาจเสมอกันแต่วิธีนี้มีข้อจำกัดบางประการที่ควรตระหนัก เช่น หากผู้บริหารใช้วิธีนี้บ่อยเกินไปอาจจะถูกมองว่าเป็นคนที่ต้องการทำให้ทุกคนมีความสุข ฟุ้งพ้อใจมากกว่าที่จะสนใจแก้ปัญหาอย่างจริงจังการประนีประนอมใช้ในสถานการณ์ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลาง แต่ไม่คุ้มกับการเสียเวลาลงแรงถกเถียงต่อสู้เพื่อเอาชนะ
 - 2) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกัน และต่างฝ่ายต่างแสดงท่าทีชัดเจนว่าต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกันทั้งสองฝ่าย
 - 3) ต้องการตกลงในประเด็นหลัก ๆ หรือสำคัญ ๆ ให้ได้
 - 4) ต้องการให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่อำนวยความสะดวกโดยมีเวลาจำกัด
 - 5) เพื่อใช้เป็นแบบสนับสนุนเมื่อวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือการเอาชนะไม่ประสบผลสำเร็จ
- สุธรรม รัตนโชติ (2552: 223) กล่าวถึงการประนีประนอมว่า (Compromising) ใช้แก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งภายในและภายนอกเพียงระดับกลาง ๆ ซึ่งมักจะเป็นปัญหาไม่รุนแรง จึงสามารถหาข้อสรุปที่ทั้ง 2 กลุ่มยอมรับได้ และทั้งสองกลุ่ม ชนะ ชนะ(Win-Win) หมายความว่า ทั้ง 2 กลุ่มได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน และการประนีประนอมจะเป็นประโยชน์สำหรับกลุ่ม 2 กลุ่มที่มีอำนาจเท่า ๆ กัน และต่างก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้กลุ่มคนทำได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ทั้ง 2 กลุ่มคล้ายกัน แต่อย่างไรก็ตาม บางครั้งการประนีประนอมประนอมต้องการบุคคลที่สามหรือคนกลาง

อาทิตย์ ชลพันธ์ (2552: 56) กล่าวว่า การประนีประนอม เป็นการที่ผู้บริหารพยายามจะ การประนีประนอมการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง ทำให้เกิดความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ และมักจะพ่นฝันในการแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นเสมอ แต่ในบางครั้งผู้บริหารก็อาจตระหนักได้ว่าการหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งบางอย่างอาจก่อให้เกิดความรุนแรงมากขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่แก้ได้

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554: 5) ให้ความหมายว่า การประนีประนอม หมายถึง การมุ่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังซึ่งดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่

พยายามต้องการรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมพฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้างหรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง

วรจักร จอมทรัพย์ (2555: 54) กล่าวว่า การประนีประนอม เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้หลักการเจรจาเป็นเครื่องมือในการบริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย เป็นผู้ประสานความเข้าใจเมื่อเกิดปัญหาระหว่างครูด้วย เพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามอธิบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความเข้าใจตรงกันทุกครั้งโดยจะพบปะหารือกับครูทุกครั้งเพื่อลดความตึงเครียดในการทำงาน ผู้บริหารใช้วิธีการเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอมถ้อยที่ถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง ที่สำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียผลประโยชน์บ้าง ไม่ใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 82) กล่าวถึง การประนีประนอมว่าเป็นการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนโดยไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องของตนเอง ใช้การประนีประนอมการเลือกเป็นทางสายกลางหรือพบกันครึ่งทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ยอมเป็นผู้ให้และผู้รับเพื่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย ยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เปิดใจกว้างยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายก่อนการตัดสินใจ ใช้การพูดคุยกับทุกฝ่ายให้คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมของสถานศึกษาและของนักเรียนเป็นสำคัญ ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้ง และทุกฝ่ายยอมรับโดยไม่มีผู้ใดได้รับหรือเสียประโยชน์

โชคชัย นาไชย (2559: 45) ให้ความหมายของการประนีประนอมไว้ว่า วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนระดับปานกลาง และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกันเป็นแบบของการเจรจาต่อรองและใช้วิธี โกล่เกลี่ย เพื่อมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจหรือเป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง พยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดโดยให้ความยุติธรรมทั้งสองฝ่ายมีการประสานความเข้าใจด้วยการอธิบายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีการพบปะหารือกันเพื่อลดความตึงเครียด ในการทำงาน ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่งแต่ละทั้ง ฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์

สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลางคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเสียสละยุติธรรมและมีเหตุผลเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรองรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

4. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550: 4) ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้ง

วัชรพล มนตรีภักดี (2550: 1) ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 7) ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

วรจักร จอมทรัพย์ (2555: 52) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง คือการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ห้ามผู้อื่นพูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ หรือใช้อารมณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 33) ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการการผัดผ่อนเพื่อให้มีเวลาในการคิดอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปล่อยความขัดแย้งไว้ไม่เข้าความขัดแย้งก็จะจัดการตัวเองโดยใช้เวลาเป็นกลไกในการลดความตึงเครียดและประวิงเวลาเพื่อลดความรุนแรงของปัญหา โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ อีกทั้งผู้บริหารมีการให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการที่จะไม่ให้เกิดพฤติกรรมหรือไม่พูดที่กระทบต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบายอารมณ์ พยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารใช้การลดการเผชิญหน้าหรือเลื่อนเวลาในบ้างกรณีและทำเท่าที่จำเป็นเพื่อลดความตึงเครียด

โชคชัย นาไชย (2559: 46) ให้ความหมายว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรม มุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะหลีกเลี่ยงหรือถดถอยจาก

สถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ แต่จะอ้างเกี่ยวกับระเบียบและข้อปฏิบัติโดยใช้การประวิงเวลาหรือใช้สินบนในการแก้ปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม หรือไม่รับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำ ใช้ความอดกลั้นไม่ได้แย่งพยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่ปัญหา รวมทั้งออกคำสั่งให้ทำงานโดยไม่กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าจำเป็น

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยพยายามแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่ไม่เป็นประโยชน์และอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความความคิดเห็นที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึก เน้นการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน และมีความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. ด้านการยอมให้ (Accommodating)

การยอมให้หรือการปรองดอง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้วิธีการแก้ปัญห ด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะต้องยอมสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550: 4) ให้ความหมายว่า การยอมให้ หมายถึงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมกับฝ่ายหนึ่งที่ยอมแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งว่าจะได้รับอะไรแลกเปลี่ยนบ้าง

วัชรพล มนศรีภักดี (2550: 1) กล่าวว่า การยอมให้ เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่นปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตามเนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

วรจักร จอมทรัพย์ (2555: 52) ให้ความหมายว่า การยอมให้ เป็นการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูทุกคนประชุมเลือกงานกันเองเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจของครู พยายามให้มีการยอมรับเพื่อให้จบเรื่องเมื่อมีการเข้าใจผิดเกิดขึ้นระหว่างครูกับผู้บริหาร ผู้บริหารจะทบทวนจนกว่าครูผู้นั้นจะรู้ว่าผิดแล้วมาขอโทษสิ่งใดที่ครูปฏิบัติแล้วมีความสุขผู้บริหารจะให้ครูทำตามความคิดเห็นของตนเองในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารปล่อยให้ไปตามกระแสของที่ประชุมแสดงพฤติกรรมเน้นการเอาใจใส่ผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ครูดำเนินการไปตามที่ชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 84) กล่าวว่า การยอมให้เป็นการบริหารงานโดยใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี พยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน ใช้การเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะให้เห็นพ้องเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม และเปิดโอกาสให้ทำงานในสิ่งที่ตนเองถนัดเพื่อป้องกันความไม่พอใจของครู รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใจจริง ซึ่งจะช่วยให้ขาดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน ดังที่แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารควรสนับสนุนความเห็นหรือวิธีการของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

โชคชัย นาไชย (2559: 46) ให้ความหมายว่า แบบการยอมให้หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำ และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยแต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคลเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนโดยการทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามให้มีการยอมความและกล่าวขอโทษเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น รวมทั้งเข้าใจและเอาใจใส่ผู้อื่นหรือปล่อยให้ไปตามกระแสของที่ประชุมแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

สรุปได้ว่า การยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความสอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง ยอมเสียสละเป้าหมายความต้องการของตนเองแม้ว่าตนเองจะไม่ได้เห็นด้วยก็ตามเพื่อต้องการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลและให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงานของตนเองถือคติที่ว่าแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้นมียุหลายประเภท ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา มีนักวิชาการได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2551: 127) แยกประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความต้องการที่ขัดแย้งกันเองภายในตัวเขาซึ่งเมื่อคน ๆ นั้นเกิดความขัดแย้งของบทบาทหรือความสับสนในบทบาท ที่เขาต้องแสดง

ในช่วงเวลานั้นหรือความขัดแย้งด้านจริยธรรมที่เกิดขึ้นในใจของเขา ทำให้เกิดความสับสนกังวลและ ว้าวุ่นใจในการแสดงพฤติกรรม

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ต่างพยายามทำงานหรือ แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการของตน โดยการกระทำของเขาจะทำให้บุคคล อื่นไม่สามารถบรรลุความต้องการของตนหรือมีอุปสรรคในการทำงาน ทำให้เกิดการต่อต้าน และความ ขัดแย้งระหว่างกัน

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่มเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกบางคนภายในกลุ่มพยายามที่จะบรรลุความ ต้องการของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการของสมาชิกอื่นในกลุ่ม โดยความขัดแย้งภายในกลุ่ม อาจจะทำให้สร้างผลเสียในการทำงานร่วมกัน หรือสร้างผลดีในด้านการประสานความเข้าใจ และกระตุ้น ความคิดในกลุ่ม

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่ม ต่างให้ความสำคัญต่อความ ต้องการและเป้าหมายของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและเป้าหมายของกลุ่มอื่น ซึ่งอาจจะอยู่ภายในหรือนอกองค์การอาจจะนำมาซึ่ง ผลกระทบในด้านลบ หรือความร่วมมือในเชิงสร้างสรรค์ระหว่างกัน

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นธรรมชาติของทุกองค์การที่แต่ละบุคคลหรือกลุ่ม จะให้ ความสำคัญกับความต้องการของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งอาจจะ ขัดขวางหรือตรงข้ามกับความต้องการของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความคับข้องใจและพฤติกรรมที่กันหรือ กัดดันไม่ให้คนอื่นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่เราสามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์การ ออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่อยู่ใน สายบังคับบัญชาเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความไม่เข้าใจระหว่างกันความไม่เข้าใจหรือไม่ลงตัวของรูปแบบ และปริมาณงานที่บุคคลต้องปฏิบัติ 2) ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ ทำงาน ในระดับเดียวกัน ทำให้แต่ละคน ไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือยอมรับความคิดเห็นระหว่างกัน เนื่องจากต่างก็มีความต้องการที่จะทำให้อีกฝ่ายไม่บรรลุเป้าหมายได้ 3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่าย ปฏิบัติการกับฝ่ายสนับสนุน เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือสายงานหลักกับผู้ทำงานเพื่อ สนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ หรือสายงานสนับสนุน ซึ่งจะเกิดขึ้นจากความ ไม่ชัดเจนในขอบเขตของงานอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคล ซึ่งจะทำให้ก้าวก่ายหน้าที กัน ความขัดแย้งในผลประโยชน์ และการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน

วัลย์พรรณ คชวรรณ (2554: 51) ได้สรุปประเภทความขัดแย้ง ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในบทบาท 2) ความขัดแย้งในอำนาจ
- 2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในหน้าที่การปฏิบัติงาน 2) ความขัดแย้ง ในแนวตั้ง หรือกับผู้บังคับบัญชา 3) ความขัดแย้งในแนวนอน หรือความขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

พิมพ์ประภา หมีทอง (2555: 29) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งมีอยู่ 4 ประการดังนี้

1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลทั้งในด้าน เพศ การศึกษา ปรัชญา แนวความคิด และระบบคุณค่านอกจากนี้อาจมีสาเหตุมาจากองค์การ คือ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะต้องแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ตัวอย่างที่ เห็นได้ชัดในหน่วยงานราชการ เช่น การแข่งขันกันเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ เป็นเพราะทุกคนต้องการที่จะมีสถานภาพมีอิทธิพล มีชื่อเสียงและมีอำนาจ

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การอาจไม่เห็นด้วยกับ การดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นและผู้ร่วมปฏิบัติงานอื่น ๆ หรือเกิด ความขัดแย้งต่อองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งนี้อาจมีมาตั้งแต่เริ่มต้นที่บุคคลนั้นเข้ามาสมัครงาน เนื่องจากเวลาสัมภาษณ์มีน้อย อาจได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้ง

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม องค์การประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่มระหว่างกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งนี้สาเหตุพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ คือ การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและ ความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ จะเห็นได้ชัดเจนในวงการธุรกิจที่มีการแข่งขันเพื่อ แย่งตลาด แย่งลูกค้า รายได้ หากองค์การไม่สามารถแข่งขันได้ก็จะประสบความเสียหายทางด้าน การเงิน ต้องล้มเลิกกิจการ องค์การใดชนะก็สามารถยืนหยัดแข็งแกร่งต่อไปในวงการธุรกิจขัดแย้งนั้น

สุดากาญจน์ สีสานุเกษมพงศ์ (2557: 31) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 3 ประเภทโดย พิจารณาจากการสื่อสาร ดังนี้

1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับสายการบังคับ บัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมี ความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการ กับผู้ช่วยจัดการหรือกับหัวหน้าแผนก

2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งต่างฝ่ายก็ต่างมีอำนาจตามตำแหน่งของตนเองความขัดแย้ง ประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้ง ระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลกับผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้น ถึงแม้ว่าอำนาจตามตำแหน่งจะอยู่ใน ระดับเดียวกันก็ตามบางคนอาจจะมีอำนาจบารมีมากกว่า

3) ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับ ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งที่ต่างระดับ ต่างสายงานการบังคับบัญชา ความขัดแย้ง ประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมมือ เช่น ความขัดแย้ง ระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายการเงิน เป็นต้น

ฐาศุภร์ จันประเสริฐ (2558: 5-6) แบ่งประเภทของความขัดแย้งแบ่งไว้ 6 ประเภท ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง
- 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ
- 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้
- 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน
- 5) ความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา
- 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562: 21) แบ่งประเภทของความขัดแย้ง ได้แก่

- 1) ความขัดแย้งภายในตนเอง เกิดจากความไม่แน่ใจในความต้องการของตนเอง
- 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพบทบาท
- 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดจากการที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้
- 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดจากการที่ระหว่างกลุ่มในองค์การเดียวกันไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน
- 5) ความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
- 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การไม่สามารถตกลงกันได้

March & Simon (1958 อ้างถึงใน จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562 :19) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งออกเป็น 3 ระดับ โดยเน้นที่กระบวนการวินิจฉัยสั่งการคือ ความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้ง ในองค์การและความขัดแย้งระหว่างองค์การ

Lussier (1996 อ้างถึงใน วรพงษ์ ประเสริฐศรี, 2560 :35) ความขัดแย้งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ความขัดแย้งของบุคคล แบ่งเป็น 2 ประการ กล่าวคือ
 - 1.1) ภายในบุคคลเป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลายๆ อย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่เกลียดทั้งคู่แต่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างเดียวทำให้ลำบากต่อการตัดสินใจ

1.2) ระหว่างบุคคล เป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าวทำให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย

2) ความขัดแย้งขององค์กรเป็นการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรืออาจเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการปฏิบัติงาน

Luthans (1983 อ้างถึงใน จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562 :20) ได้แบ่งประเภทในเรื่องลักษณะของความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม มี 4 ลักษณะคือ

1) ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานต่างๆ

3) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย

4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ

สรุปได้ว่า ประเภทความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลมาจากทัศนคติ ความเชื่อค่านิยมของบุคคลแต่ละบุคคลที่มีหลายลักษณะ ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน

สาเหตุของความขัดแย้ง

การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะย่อมหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งกัน ซึ่งกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุดมีนักวิชาการกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550: 11-12) กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งมี 5 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคนเกิดมาล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันตามสภาพ ภูมิหลังหรือสถานะความเป็นอยู่ การไม่ตระหนักถึงความต้องการของตนเองบุคคลหรือกลุ่มนั้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2) การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ที่จะมองเห็นแต่ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีมุมมองหรือการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหา และผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายจะมาจากประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน

3) อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่สำคัญที่ระบุถึงประเภทหรือจำนวนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการอย่างไร

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำหรือพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่าจะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่งสูงขึ้นและสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4) ค่านิยม (Values) ค่านิยม คือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน หรือเมื่อค่านิยมไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายใดไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5) ความรู้สึกและอารมณ์ (Felling and Emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

ประกายทิพย์ ผาสุก (2551: 18) ได้กล่าวถึง สาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1) ผลประโยชน์ผลประโยชน์มักเป็นปัญหาของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2) บทบาทไม่ชัดเจน หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่ามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ความรับผิดชอบมีมาน้อยเพียงใด

3) เป้าหมายของการทำงาน เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

4) อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจบารมี ในความเป็นจริงแล้วบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกัน แม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากัน แต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากัน อำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5) การเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

วันชัย มีชาติ (2551: 163-164) กล่าวว่า ความขัดแย้งมักเกิดจากสาเหตุ 11 ประการได้แก่

- 1) การขัดแย้งในเป้าหมาย
- 2) การแย่งชิงทรัพยากร

3) การขัดแย้งทางค่านิยมและผลประโยชน์
 4) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน การทำงานในองค์กรจะเป็นระบบ
 5) ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจุดที่ทำงานร่วมกันและประสานงานกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

6) ความคลุมเครือในบทบาท

7) ปัญหาการติดต่อสื่อสาร

8) ปัญหาด้านสถานภาพ

9) คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล

10) การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง

11) การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้าน การเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2551: 223-226) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสาเหตุใหญ่ ๆ 2 ประการ ดังนี้

1) การที่ต้องเกี่ยวข้องหรือประสานงานซึ่งกันและกันในองค์กร

1.1) การประสานงานในการทำงาน ในหน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีการเกี่ยวข้องระหว่างฝ่ายต่าง ๆ บุคคลในแต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมายและแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันเมื่อมาทำงานเกี่ยวข้องกันอาจจะกระทบกระทั่งและมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

1.2) ความคลุมเครือของหน้าที่ เนื่องจากในองค์กรมีหลายฝ่าย หลายตำแหน่งมีความรับผิดชอบแตกต่างกันหากการแบ่งอำนาจหน้าที่ ไม่ชัดเจนก็จะทำให้เกิดการก้าวท้าวของงานและอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้

1.3) ความแตกต่างของจุดมุ่งหมายและวิธีการทำงาน แต่ละคนย่อมมีวิธีการและจุดหมายในการทำงานที่แตกต่างกันความแตกต่างในเรื่องของเวลา เป้าหมาย โครงสร้างในองค์กรเดียวกันย่อมจะมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2) ระบบการให้รางวัลของหน่วยงานหรือองค์กรวิธีการที่องค์กรกำหนดและควบคุมตลอดจนจัดสรรทรัพยากร (เงิน บุคลากร เครื่องจักร เครื่องมือ) เป็นสาเหตุหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้เมื่อบุคคล กลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ พยายามที่จะแข่งขัน เพื่อจะได้ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2553: 334-336) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้ง ดังนี้

1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1.1) ด้านค่านิยม

1.2) เป้าประสงค์บนทอนหรือทำลายผลประโยชน์ผู้อื่น

- 1.3) ความมุ่งมั่นต่อจุดยืนสูง
- 1.4) ความเครียดและความโกรธ
- 1.5) ความปรารถนาที่เป็นอิสระจากอีกฝ่ายหนึ่งที่ไม่ยินยอม
- 2) ปัจจัยด้านระหว่างบุคคล ประกอบด้วย
 - 2.1) การรับรู้เป้าหมายของฝ่ายอื่น
 - 2.2) การสื่อสารมีสองระดับ คือ การสื่อสารกันมีน้อย และการสื่อสารกันมากเกินไป
 - 2.3) พฤติกรรม คือ การกระทำที่มีเจตนาลดอำนาจ หรือสกัดกั้นความปรารถนาของผู้อื่น หรือพฤติกรรมการต่อสู้เพื่ออำนาจ
- 3) ปัจจัยด้านประเด็น ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งจะเล็กหรือใหญ่ก็เป็นสาเหตุความขัดแย้งได้เมื่อมีส่วนได้ส่วนเสียระหว่างกัน
- 4) โครงสร้างมีแนวโน้มก่อให้เกิดความไม่สมดุลเชิงอำนาจ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว หรือองค์การ
 - 5) การมีปฏิสัมพันธ์ในอดีต เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์การและสังคม
 - 1) องค์กรประกอบด้านบุคคลที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์ ความรู้สึกต่อสิ่งที่รับรู้
 - 2) การสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ เช่น ผู้ส่งข่าวสารที่ไม่ดี การแปลความหมายของข้อมูลผิด หรือมีความไม่เข้าใจตรงกับผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ในการส่งข้อมูลข่าวสารไม่ดีหรือไม่เหมาะสม
 - 3) สภาพองค์การ เช่น การแก่งแย่งแข่งขันทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในโครงสร้างขององค์การ ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ของบุคคล กฎเกณฑ์ในการทำงานที่เข้มงวด
- ฐาศุภร์ จันประเสริฐ (2558: 8) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การไว้ดังนี้
 - 1) เป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง เป็นลักษณะความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติ
 - 2) เป็นความขัดแย้งที่มีวิวัฒนาการ เป็นความขัดแย้งในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีการแสดงออกทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จนกระทั่งก่อให้เกิดผลเสียต่อความสัมพันธ์หรือในระยะยาวหรือการใช้ความไม่ซื่อสัตย์ เอาัดเอาเปรียบ และใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือในการสร้างผลงานของตนเอง เพื่อให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น แบบนี้จึงเรียกว่าเป็นความขัดแย้งที่จะต้องหาทางแก้ไขโดยด่วน เพราะได้เกิดจุดเปลี่ยนที่ทำให้ความขัดแย้งก่อตัวขึ้น
 - 3) เป็นความขัดแย้งทางตรง เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างทั้งสองฝ่าย และจบลงด้วยข้อสรุประหว่างสองฝ่ายเท่านั้น เช่น การมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การแย่งชิงผลประโยชน์กัน เป็นต้น

4) เป็นความขัดแย้งทางอ้อม เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะของการที่แต่ละคนมีการรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันเมื่อต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

5) มีความไม่เป็นกลาง เป็นลักษณะความขัดแย้งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ยอมรับในความคิดเห็นของอีกฝ่าย มีแนวโน้มที่จะโน้มเอียงเข้าสิ่งที่ตนคิด รู้สึก และมีความต้องการ ยึดถือในความคิดของตนเองเป็นใหญ่และไม่ยอมรับฟังความคิดจากผู้อื่น

6) เป็นผลข้างเคียงที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลอันไม่สามารถไปด้วยกันได้ เช่น ความแตกต่างทางด้านความคิด รูปแบบการทำงาน เป็นต้น

จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562: 27) สาเหตุของความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านบุคคลที่แตกต่างกันวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ประสบการณ์ การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ และการแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560: 33) สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากมนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งในด้านบุคลิกภาพ แนวคิด การศึกษา ค่านิยม และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถการรับรู้ต่างกัน ทำให้นำไปสู่ความขัดแย้งทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ส่วนองค์การนั้นอาจเกิดความขัดแย้งได้

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรจำแนกได้ 3 สาเหตุ คือ

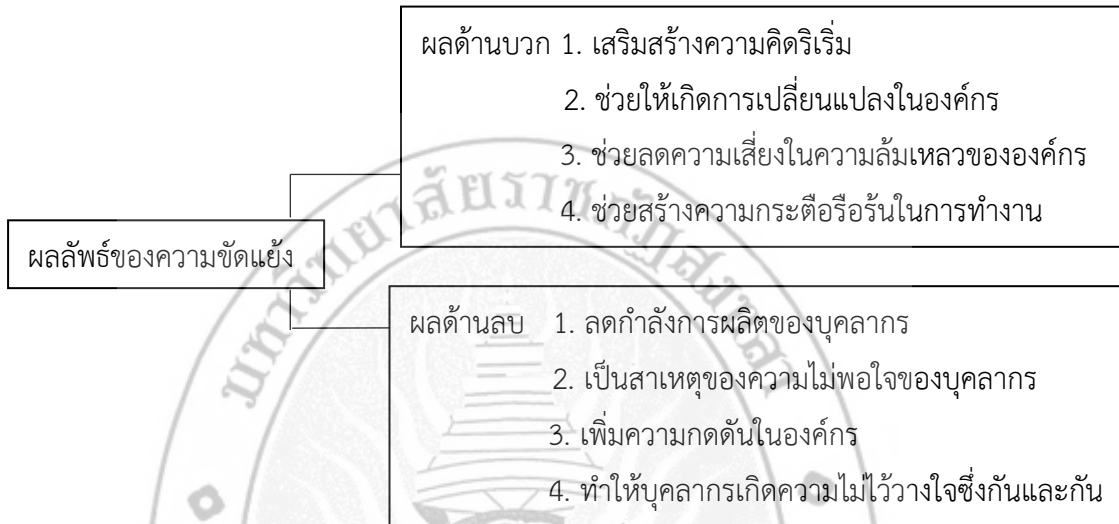
1. ตัวบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิด ค่านิยม เป้าหมาย วัฒนธรรม การรับรู้และวิธีการทำงาน
2. การปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน
3. องค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบาย สถานภาพ อำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา ภาระงาน การให้รางวัล การลงโทษ การจัดสรรทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกองค์การ เพราะการทำงานต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ ความไม่เข้าใจ ความคิดที่แตกต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ซึ่งความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียขึ้นอยู่กับสถานการณ์และระดับความรุนแรงของความขัดแย้งผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและรู้ที่มาของปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551: 204–206) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ โดยเฉพาะเมื่อบุคคลทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและผลของความขัดแย้งก็มีทั้งที่เป็นประโยชน์ในการสร้างความกระตือรือร้นและผลในด้านหักล้างทำให้มีผลเสียต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีต้องบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมองผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์การโดยระดับของความขัดแย้งที่ดีที่สุดจะทำให้ระดับของผล

การปฏิบัติงานสูงสุด เมื่อระดับความขัดแย้งต่ำผลการปฏิบัติงานขององค์กรอาจจะอยู่กับที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้าในการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น แต่หากมีความขัดแย้งสูงจนเกินไปก็จะเกิดความยุ่งเหยิง และความแตกแยกจะเป็นอันตรายต่อความอยู่รอดขององค์กร ผลของความขัดแย้งเกิดผลลัพธ์ทั้งด้านบวกและด้านลบ ได้ดังภาพที่ 2



ภาพ 2 ผลลัพธ์ของความขัดแย้ง

ที่มา: ญัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551: 205)

ปราโมทย์ สุกทน (2553: 48) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่มีประโยชน์ไว้และความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ดังนี้

1) ความขัดแย้งที่มีประโยชน์

- 1.1) ป้องกันความเฉื่อยชา
- 1.2) เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจเกิดความอยากรู้อยากเห็น
- 1.3) เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาตีแผ่และหาทางแก้ไข
- 1.4) เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
- 1.5) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
- 1.6) ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างชัดเจน ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด

ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนี้

- 1.7) ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

2) ความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

2.1) ความขัดแย้งกันที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้ โดยใช้วิธีต่าง ๆ นานา

2.2) คู่ขัดแย้งไม่พยายามจะเข้าใจฝ่ายตรงข้าม งดหรือลดการสื่อความหมาย หรือสื่อความหมายอย่างบิดเบือน

2.3) จัดการปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น

2.4) ผู้บริหารมักจะจัดการปัญหาความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนหรือคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง

2.5) ผู้บริหารมักจัดการปัญหาความขัดแย้งโดยการมองใกล้มากกว่ามองไกล และมองแคบมากกว่ามองกว้าง ต้องการเพียงแคื่อยุติความขัดแย้งเท่านั้น

2.6) คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด

2.7) เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนเอง มากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

สมคิด บางโม (2562: 266-267) กล่าวว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นย่อมมีทั้งผลดีและผลเสีย ต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1) ผลดีต่อองค์กร

1.1) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า

1.2) ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เพราะแต่ละฝ่ายต้องการเอาชนะซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่าแข่งขันทำงาน ทুমเทให้แก่งาน

1.3) ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า เพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่งขึ้น

1.4) ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้นความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น

1.5) ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสีแบ่งสถาบัน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็รวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาใหญ่นั้น

2) ผลเสียต่อองค์กร

2.1) สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.2) ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานลดลงหรือไม่มีเลย ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

2.3) ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก

2.4) เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน

2.5) ทรัพยากรขององค์กรเกิดความสูญเสียเพิ่มขึ้น หากความขัดแย้งนั้นรุนแรงอันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

2.6) ภาวลักษณะขององค์กรเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง
สุคตาทัญญ์ สีลานุเกษมพงศ์ (2557: 34-35) กล่าวถึงผลดี ผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) ผลดีของความขัดแย้ง

1.1) ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

1.2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

1.3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

1.4) ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่

1.5) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้มีสมาชิกในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน และรวมพลังกัน

1.6) ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังจะช่วยส่งเสริมพัฒนาการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

2) ผลเสียของความขัดแย้ง

2.1) ความขัดแย้งทำให้เกิดการขาดความยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจไม่เคารพซึ่งกันและกันบุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2.2) ขาดความร่วมมือ ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

2.3) การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

2.4) ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

2.5) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

2.6) ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น

2.7) ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

2.8) บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย อาจจะเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิต

2.9) ถ้าการแก้ไขไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ อีก

2.10) อาจทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดความเฉื่อยชา

2.11) ทำให้คนไม่สามารถที่จะทนดู และทนร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีออกจากองค์กรนั้น

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562: 32) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ในทางที่ดีนั้น ความขัดแย้งจะเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงองค์กร ระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์ ความสามัคคีและความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือมีน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลง และหากระดับความขัดแย้งมีมากเกินไปก็จะส่งผลให้เกิดความแตกแยกและเกิดปัญหาแก่องค์กรได้ ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

Coser (1965 อ้างถึงใน จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562: 31) กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
- 2) ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
- 3) กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสม
- 4) มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- 5) ก่อให้เกิดการรักษาคุณลาภ
- 6) ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้นกับเวลา

Deutsch (1973 อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559: 21) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งช่วยป้องกันความเฉื่อยชา กระตุ้นให้เกิดความสนใจ อยากรู้อยากเห็นเป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ เปิดเผยขึ้นและสามารถหาทางแก้ไขได้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และความขัดแย้งยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเองทำให้ทราบว่าสมาชิกแต่ละคนอยู่ในกลุ่มได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

Owens (1991 อ้างถึงใน จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562: 31) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวกจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญก้าวหน้า ผลดีของความขัดแย้งประกอบด้วย

- 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
- 2) กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น และการเปลี่ยนแปลง
- 3) มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
- 4) ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
- 5) ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การ

6) ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

7) เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สํารวจ ตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองที่
หรือไม่ดีอีกครั้งหนึ่ง

8) เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง

9) ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งจะให้ผลได้ในสองลักษณะคือ ความขัดแย้งที่ให้ผลดีส่งผลในด้านบวก จะก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคคลและองค์การ ช่วยกระตุ้นส่งเสริมการพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และความขัดแย้งก็อาจจะให้ผลร้ายส่งผลในด้านลบก่อให้เกิดโทษเป็นปัญหาให้ บุคคลและเป็นการทำลายองค์การได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการ ความขัดแย้งให้เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดการพัฒนารูปแบบอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดกับ องค์การให้มากที่สุด

บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบ ควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 2 จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอกงหรา อำเภอลำชะชีวัน อำเภอปากพะยูน อำเภอตะโหมด อำเภอป่าบอน และอำเภอบางแก้ว มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 114 โรง และมีสถานศึกษาเอกชนที่ตั้งอยู่ในเขต พื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 2 จำนวน 24 โรง มีหน้าที่ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยองค์คณะบุคคลในรูปแบบของคณะบุคคล

1. สถานที่ตั้ง

ตั้งอยู่เลขที่ 2/8 หมู่ที่ 1 ตำบลแม่ขี อำเภอดงระจก จังหวัดพัทลุง อยู่ในบริเวณโรงเรียน บ้านแม่ขี (สวิงประชาสรรค์) การเดินทางติดถนนเพชรเกษม ทางหลวงหมายเลข 41 หรือถนนเอเชีย ระยะทางห่างจากจังหวัดพัทลุง ประมาณ 45 กิโลเมตร โดยมีพื้นที่ติดอาณาเขต ดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอนาโยง จังหวัดตรัง ทิศใต้ติดต่อกับ อำเภอรัตภูมิ จังหวัดสงขลา (แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2: 1)



ภาพที่ 3 พื้นที่รับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 2

2. จำนวนสถานศึกษาในปีการศึกษา 2565 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 114 โรงเรียน ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	งขลา	เขาชัยสน	ปากพะยูน	ตะโหมด	บางแก้ว	ป่าบอน	รวม
ขนาดเล็ก (1-120 คน)	4	13	13	3	7	4	44
ขนาดกลาง (121-600 คน)	12	10	20	9	5	13	69
ขนาดใหญ่ (601-1,500 คน)	0	0	0	0	0	1	1
รวม	16	23	33	12	12	18	114

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 6

3. จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาในปีการศึกษา 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีผู้บริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานในสถานศึกษา จำนวน 1,050 คน ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา	95
ครู	955
รวม	1,050

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565.

อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 36 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 10) ประสานส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
- 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนดสำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดในวรรคหนึ่งก็ได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2564: 3)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“สพ.พัทลุง เขต 2 เป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่มีความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ค่านิยมศัพท์

องค์กรคุณภาพที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่วามเป็นเลิศ และมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ใน 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) คุณภาพของผู้เรียน

- มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีค่านิยมที่ดี
- มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงขึ้น
- มีทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21

2) คุณภาพการเข้าถึงบริการศึกษา

- ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการได้รับบริการการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
- ผู้ที่มีความต้องการพิเศษทุกคน (ผู้พิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ) ได้รับการพัฒนา เต็มตามศักยภาพ

3) คุณภาพการบริหารจัดการ

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน
- สถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน

4) คุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

- ครูมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
- ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
- บุคลากรทางการศึกษามีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2, 2565: 14)

พันธกิจ (Mission)

- 1) ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 2) พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ
- 3) พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพอย่างมืออาชีพ
- 4) เพิ่มโอกาสให้ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการได้รับบริการการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมตามศักยภาพอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 5) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6) พัฒนาระบบบริหารการศึกษาให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2, 2565: 18)

เป้าประสงค์หลัก (Goal)

- 1) ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต อยู่อย่างพอเพียงมีจิตสาธารณะมีความเป็นพลเมืองที่ดี มีภูมิคุ้มกันในภัยทุกรูปแบบ มีสุขภาวะที่ดี ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 2) ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ และ มีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างมืออาชีพ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการและยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม
- 4) ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการได้รับบริการการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมตามศักยภาพอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 5) ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับโรงเรียนมาตรฐานสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (EESD SCHOOL)
- 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 18)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategy)

- 1) การจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
- 2) การจัดการศึกษาเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 3) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคุณภาพผู้เรียนและกระบวนการเรียนรู้
- 4) การสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ
- 5) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 18)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ได้วางกรอบแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 โดยมีเป้าประสงค์ (Goal) ไว้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างมืออาชีพ มีกำลังใจ

ในการปฏิบัติงาน ได้รับสวัสดิการและยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะความเป็นพลเมืองที่ดีมีภูมิคุ้มกัน ในภัยทุกรูปแบบ มีสุขภาพที่ดี ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และเป็นองค์การหนึ่งที่เป็นศูนย์รวมของกลุ่มบุคคล หลายคนเข้ามารวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การมีการร่วมงานที่รับผิดชอบ ต่าง ๆ โดยการกระทำอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้การประสานงาน ร่วมมือของคนในองค์การได้ ดำเนินไปด้วยดี บุคคลที่รวมกันเข้ามาเป็นองค์การล้วนมีความซับซ้อน และความแตกต่างกันใน พฤติกรรม เมื่อมารวมกันเป็นองค์การก็จะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมองค์การซึ่งจะแตกต่างกันไปตาม สภาพของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนจารีตประเพณี ในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ โดยมีเป้าหมายสูงสุดที่ทำให้องค์การนั้นดำเนินไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานเป็นไปตามที่คาดหวังก็ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารงานที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ในการทำงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม จะประกอบไปด้วยงานหรือภารกิจที่องค์การต้องปฏิบัติ บุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจ เหล่านั้น แต่เนื่องจากทรัพยากรขององค์การที่มีจำกัด และโดยทั่วไปพบว่างานก็จะมี ความแตกต่าง หลากหลายทั้งขอบเขตเนื้อหาปริมาณงานเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานในแง่ผู้ปฏิบัติแต่ละคนก็ มีความแตกต่างหลากหลายเช่นเดียวกันทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม การ รับรู้ ความเชื่อ และความชอบต่าง ๆ จึงเป็นปกติวิสัยที่จะเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกัน การแย่งชิง ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การมีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกัน จนเกิดเป็นการ กระทบกระแทงและกลายเป็นความไม่ลงรอยกัน จนเกิดเป็นความขัดแย้งกัน ในที่สุดความขัดแย้งจึงเป็น ธรรมชาติขององค์การที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และมีอยู่ในองค์การหรือหน่วยงานทุกประเภท ทุกขนาด และทุกระดับความขัดแย้งในองค์การและทุกเขตพื้นที่การศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิมพ์วรา ดวงแก้ว (2553: 65) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้าน

การยอมให้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และครูเพศชายกับครูเพศหญิงมีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฐิตา ทับปิ่น (2555: 59) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการความขัดแย้งสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ด้านที่มีการจัดการความขัดแย้งรองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ ส่วนด้านการจัดการความขัดแย้งต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะตามลำดับ

รัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556: 40) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ครูที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมไม่แตกต่างกัน

อริศรา โยศรีคุณ (2556: 35) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ในด้านการร่วมมือ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือมากกว่าครูผู้สอน และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุதாகาญจน์ สีสานุเกษมพงศ์ (2557: 70) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเอาชนะ และด้านการ

หลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง และเมื่อจำแนกตาม เพศมีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารและ ขนาดของสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและ รายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 78) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้าน การหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุทธิพงศ์ ดีลิน (2558: 64) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยงที่ภาพรวมและด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมี ความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ในภาพรวมและด้านการยอมให้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุกัญญา โต๊ะเส็น (2562: 1328) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม วิธีการยอมให้ วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา พบว่าครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้าน วิธีการเอาชนะ และวิธีการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูผู้สอนที่มีอายุแตกต่างกันในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562: 91) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารความขัดแย้งตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ ผลการเปรียบเทียบ พบว่าครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ แต่ทุกองค์กรต้องมีวิธีการบริหารหรือแก้ไขที่ดีเพื่อให้ความขัดแย้งกลายเป็นคุณประโยชน์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่าง ๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัวและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้จริง ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

งานวิจัยต่างประเทศ

Betty (1984: 205) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามของ Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) เก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และ

การปรองดอง พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนอเมริกาไม่แตกต่างกัน

Maria (1984: 160) ศึกษาวิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชนในรัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้วิธีการแก้ปัญหและความขัดแย้งแบบ ของ Thomas-Kilman พบว่า กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งแบบแข่งขันกับความร่วมมือน้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาลกลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูง คือ เวลาที่ทำงาน

Content (1986: 1942) ศึกษาวิธีแก้ปัญหความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด และผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบตัวแปร เพศ ชุมชน สภาพอากาศ การฝึกอบรมของผู้บริหารประสบการณ์และการวางแผนในอนาคต พบว่า ใช้วิธีการแก้ปัญหความขัดแย้งแตกต่างกัน

Adams (1989: 1854) ศึกษาการจัดการจัดการความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลางในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า ความขัดแย้งเกิดจากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมากโรงเรียนที่มีผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีการแก้ปัญหโดยการหลีกเลี่ยงมีระดับความขัดแย้งสูงความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการบริหารองค์กร ผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสมจะพบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

Litton (1989: 522) ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทแคโรไลนาทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กันใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และเกิดขึ้นกับทุกองค์กร ความขัดแย้งในลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานภายในองค์กร เกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่าง

บุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรรู้จักและทำความเข้าใจกับสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีการพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจและมีทักษะการบริหารเพื่อหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของตนเองให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทุ่มเวลาสามารถเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ทำปัญหาวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้งานศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 114 แห่ง ประกอบด้วยครูจำนวน 955 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 14)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 28 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 43) ประกอบด้วยครู จำนวน 278 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษาและสุ่มครูในแต่ละสถานศึกษาด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลากดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนครู	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนครู
ขนาดเล็ก (1-120 คน)	44	304	35	88
ขนาดกลาง (121-600 คน)	69	612	56	179
ขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 601-1,500)	1	39	1	11
รวม	114	955	92	278

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 (2565: 6)

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
3. การทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดกรอบแนวคิด ตั้งสมมติฐาน และนิยามศัพท์
5. การกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้
 - 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 5.2 การสร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือการวิจัย
 - 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ
8. รายงานผลการวิจัย

ตาราง 5 แบบแผนการวิจัย

ลำดับที่	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
1	เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	ครูจำนวน 278 คน	แบบสอบถาม แบบมาตรา ส่วนประมาณ ค่า	ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
2	เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา	ครูจำนวน 278 คน	แบบสอบถาม แบบมาตรา ส่วนประมาณ ค่า	t-test F-test
3	เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	ครูจำนวน 278 คน	แบบสอบถาม แบบปลายเปิด	ความถี่และ สรุปเป็นความ เรียง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้ง มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามกรอบทฤษฎีของ Thomas & Kilmann ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะจำนวน 10 ข้อ 2) ด้านการร่วมมือจำนวน 10 ข้อ 3) ด้านการประนีประนอมจำนวน 10 ข้อ 4) ด้านการหลีกเลี่ยงจำนวน 10 ข้อ 5) ด้านการยอมให้จำนวน 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น

จำนวน 50 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามมาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการกำหนดค่า ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 121)

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของแบบสอบถามของตอนที่ 2 มีเกณฑ์ในการพิจารณาความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาการบริหารความขัดแย้ง

1.2 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง

1.3 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

1.4 สร้างเครื่องมือแบบสอบถาม โดยตอนที่ 1 ใช้แบบตรวจสอบรายการ และตอนที่ 2 ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's scales) และตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องและให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง

2.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน และด้านการวัดผลการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความเหมาะสมทางภาษาของข้อคำถาม ซึ่งใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน - 1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

เกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ที่มีค่าตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป ผลปรากฏว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามทั้งฉบับมีจำนวน 50 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 จำนวน 47 ข้อและมีค่าดัชนีความสอดคล้อง น้อยกว่า 0.67 จำนวน 3 ข้อ จึงคัดเลือกข้อคำถามไว้ใช้ จำนวน 47 ข้อ ดังภาคผนวก ง

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try - Out) กับครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96 ความเชื่อมั่นด้านการเอาชนะ เท่ากับ 0.95 ด้านการร่วมมือ เท่ากับ 0.98 ด้านการประนีประนอม เท่ากับ 0.97 ด้านการหลีกเลี่ยง เท่ากับ 0.95 และด้านการยอมให้ เท่ากับ 0.93 ดังภาคผนวก ง

2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพเครื่องมือเรียบร้อยแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูจำนวน 278 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ ผ่านระบบออนไลน์ (Google Form) โดยส่งคิวอาร์โค้ดผ่านระบบ E - Office ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ไปยังสถานศึกษาของครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบผ่านระบบออนไลน์ รวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม
- 1.2 นำข้อมูลออกจากระบบออนไลน์ (Google Form) แล้วบันทึกข้อมูล
- 1.3 ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
 - 1.3.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
 - 1.3.2 วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) และนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียงโดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 121)

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีระดับการบริหารความแย้งในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีระดับการบริหารความแย้งในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีระดับการบริหารความแย้งในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีระดับการบริหารความแย้งในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีระดับการบริหารความแย้งในระดับน้อยที่สุด
 - 1.3.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา

ใช้สถิติ t-test แบบ Independent Sample Test ส่วนประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษาใช้สถิติ One – Way ANOVA (F – test) หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe’s Method)

1.3.4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยการหาความถี่และสรุปเป็นความเรียง

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้บรรยายข้อมูลพื้นฐาน

2.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามใช้ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)

2.2.2 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient)

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

2.3.1 t - test แบบ Independent Sample Test

2.3.2 F - test สำหรับวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และหากมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe’s Method)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 278 คน คิดเป็น ร้อยละ 100 จากนั้นนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมาย ดังนี้

\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ ที
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ เอฟ
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของค่าเบี่ยงเบน
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของนัยสำคัญทางสถิติ
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง 5) ด้านการยอมให้

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศโดยภาพรวมและรายด้าน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

ตอนที่ 6 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ตอนที่ 7 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของครูจำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไป

สถานภาพทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	37	13.30
หญิง	241	86.70
รวม	278	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	237	85.30
สูงกว่าปริญญาตรี	41	14.70
รวม	278	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	87	31.30
5-10 ปี	96	34.50
มากกว่า 10 ปี	95	34.20
รวม	278	100.00
ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	88	31.70
ขนาดกลาง	179	64.30
ขนาดใหญ่	11	4.00
รวม	278	100.00

จากตาราง 6 พบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูทั้งหมด จำนวน 278 คน ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 86.70 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 85.30 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.50 และอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 64.30

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อที่	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านการเอาชนะ	3.87	0.65	มาก
2	ด้านการร่วมมือ	3.90	0.78	มาก
3	ด้านการประนีประนอม	3.95	0.74	มาก
4	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.91	0.60	มาก
5	ด้านการยอมให้	3.86	0.67	มาก
	ภาพรวม	3.90	0.62	มาก

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 3.95$, $SD = 0.74$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 3.91$, $SD = 0.60$) ด้านการร่วมมือ ($\bar{x} = 3.90$, $SD = 0.78$) ด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 3.87$, $SD = 0.65$) และด้านการยอมให้ ($\bar{x} = 3.86$, $SD = 0.67$) ตามลำดับ

ตาราง 8 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการเอาชนะ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ด้านการเอาชนะ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย	3.87	0.98	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาหาวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ	3.77	1.01	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการเอาชนะ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
3	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตาม	3.81	0.96	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามวิธีการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.11	0.82	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด	3.80	0.85	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา	3.84	0.81	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแก้ไขปัญหความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	3.74	0.90	มาก
8	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรโดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย	4.06	0.91	มาก
9	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งของตนเองนั้นถูกต้องและเหมาะสม	3.63	0.94	มาก
10	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาให้ต่างฝ่ายให้อภัยต่อกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น	4.10	0.80	มาก
	ภาพรวม	3.87	0.65	มาก

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ด้านการเอาชนะโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามวิธีการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.82$) เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาให้ต่างฝ่ายให้อภัยต่อกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ($\bar{x} = 4.10$, $SD = 0.80$) และผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรโดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย ($\bar{x} = 4.06$, $SD = 0.91$)

ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของตนเองนั้นถูกต้องและเหมาะสม ($\bar{x} = 3.63, SD = 0.94$)

ตาราง 9 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการร่วมมือ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ด้านการร่วมมือ	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาคือเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่ายผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	3.91	0.91	มาก
12	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาคือเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	3.94	0.90	มาก
13	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติการหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	3.91	0.89	มาก
14	ผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย	3.92	0.81	มาก
15	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง	3.87	0.88	มาก
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง	3.88	0.85	มาก
17	ผู้บริหารสถานศึกษาหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย	3.87	0.91	มาก
18	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน	3.93	0.82	มาก
	ภาพรวม	3.90	0.78	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการร่วมมือโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ($\bar{x} = 3.94, SD = 0.90$) เมื่อเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 3.93, SD = 0.82$) และผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย ($\bar{x} = 3.92, SD = 0.81$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{x} = 3.87, SD = 0.88$)

ตาราง 10 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
19	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้ง	4.0	0.85	มาก
20	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามเข้าหากันหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	3.98	0.82	มาก
21	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	3.92	0.82	มาก
22	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	3.98	0.89	มาก
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	3.97	0.86	มาก
24	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์ความขัดแย้ง	3.89	0.80	มาก
25	ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้นโดยการเจรจาต่อรองเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	3.95	0.82	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
26	ผู้บริหารสถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น	4.01	0.74	มาก
27	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.91	0.84	มาก
28	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	3.91	0.89	มาก
	ภาพรวม	3.95	0.74	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ด้านการประนีประนอมโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับ มากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น ($\bar{x} = 4.01$, $SD = 0.74$) ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{x} = 4.00$, $nSD = 0.85$) และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{x} = 3.98$, $SD = 0.89$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{x} = 3.91$, $SD = 0.84$)

ตาราง 11 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ด้านการหลีกเลี่ยง	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
29	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.00	0.73	มาก
30	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง	4.03	0.79	มาก
31	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่นแก้ไข้ปัญหาความขัดแย้ง	4.00	0.80	มาก
32	ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาในการแก้ไข้ปัญหาความขัดแย้งจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง	3.82	0.78	มาก
33	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	3.73	0.86	มาก
34	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไข้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อลดปัญหาความตึงเครียดจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.81	0.71	มาก
35	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงวิธีแก้้ปัญหาความขัดแย้งแบบหักท้าวหน้าใจผู้อื่น	3.97	0.71	มาก
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นต่างกัน	3.92	0.74	มาก
37	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแก้้ปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความบาดหมางใจกับเพื่อนร่วมงาน	3.94	0.77	มาก
	ภาพรวม	3.91	0.60	มาก

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่

ความขัดแย้ง ($\bar{x} = 4.03, SD = 0.79$) ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึก
ผู้อื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{x} = 4.00, SD = 0.80$) และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง
การโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.00, SD = 0.73$) ตามลำดับ และข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
($\bar{x} = 3.71, SD = 0.86$)

ตาราง 12 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ด้านการยอมให้	\bar{x}	SD	ระดับความ คิดเห็น
38	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอม น้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน	3.95	0.81	มาก
39	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง	3.95	0.81	มาก
40	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน	3.99	0.78	มาก
41	ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึง ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.98	0.86	มาก
42	ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของ ตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.67	0.75	มาก
43	ผู้บริหารสถานศึกษามักถือคติแพ้เป็นพระชนะเป็นมารในการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	3.73	0.89	มาก
44	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	3.68	0.86	มาก
45	ผู้บริหารสถานศึกษาทำตามความคิดเห็นผู้อื่นถ้าสามารถทำ ให้ผู้อื่นมีได้ประโยชน์หรือองค์กรประสบความสำเร็จ	3.94	0.87	มาก
46	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาแนวทางที่จะทำให้ผู้อื่น ยอมรับในการทำงาน	3.90	0.81	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการยอมให้	\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
47	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อมีการเจรจาต่อรอง	3.80	0.81	มาก
	ภาพรวม	3.86	0.67	มาก

จากตาราง 12 พบว่า การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.99$, $SD = 0.78$) ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ($\bar{x} = 3.98$, $SD = 0.86$) และเมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานและพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง ($\bar{x} = 3.95$, $SD = 0.81$) ตามลำดับและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม ($\bar{x} = 3.68$, $SD = 0.86$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน ปรากฏดัง ตาราง 13

ตาราง 13 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
1. ด้านการเอาชนะ	3.74	0.51	3.90	0.67	-1.65	.110
2. ด้านการร่วมมือ	3.54	0.74	3.96	0.78	-3.06***	.000
3. ด้านการประนีประนอม	3.64	0.81	4.00	0.73	-2.82**	.010
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	3.66	0.46	3.87	0.65	-2.76**	.010
5. ด้านการยอมให้	3.78	0.79	3.87	0.65	-0.79	.430
ภาพรวม	3.68	0.63	3.93	0.61	-2.38*	.020

$P^* \leq .05$, $P^{**} \leq .01$, $P^{***} \leq .001$

จากตาราง 13 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเอาชนะ	3.89	0.65	3.79	0.69	0.94	.351
2. ด้านการร่วมมือ	3.89	0.79	4.00	0.71	-0.87	.384
3. ด้านการประนีประนอม	3.94	0.76	4.02	0.66	-0.63	.532
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	3.91	0.59	3.92	0.64	-0.10	.921
5. ด้านการยอมให้	3.83	0.68	4.01	0.59	-1.55	.122
ภาพรวม	3.89	0.62	3.95	0.58	-0.52	.613

จากตาราง 14 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้าน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง	5 ปี			5-10 ปี			10 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเอาชนะ	4.00	0.49	มาก	3.83	0.55	มาก	3.81	0.85	มาก
2. ด้านการร่วมมือ	4.09	0.61	มาก	3.52	0.70	มาก	4.12	0.86	มาก
3. ด้านการประนีประนอม	4.11	0.54	มาก	3.61	0.96	มาก	4.16	0.95	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	4.02	0.49	มาก	3.66	0.63	มาก	4.07	0.57	มาก
5. ด้านการยอมให้	3.97	0.55	มาก	3.61	0.67	มาก	4.00	0.72	มาก
ภาพรวม	4.04	0.49	มาก	3.65	0.59	มาก	4.03	0.67	มาก

จากตาราง 15 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ปรากฏผล ดังนี้

ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.54$) ด้านการร่วมมือ ($\bar{x} = 4.09$, $SD = 0.61$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 4.02$, $SD = 0.49$) ด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 4.00$, $SD = 0.49$) และด้านการยอมให้ ($\bar{x} = 3.97$, $SD = 0.55$) ตามลำดับ

ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 3.83$, $SD = 0.55$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 3.66$, $SD = 0.63$) ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 3.61$, $SD = 0.96$) ด้านการยอมให้ ($\bar{x} = 3.61$, $SD = 0.67$) และด้านการร่วมมือ ($\bar{x} = 3.52$, $SD = 0.70$) ตามลำดับ

ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 4.16$, $SD = 0.95$) ด้านการร่วมมือ ($\bar{x} = 4.12$, $SD = 0.86$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 4.07$, $SD = 0.57$) ด้านการยอมให้ ($\bar{x} = 4.00$, $SD = 0.72$) และด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 3.81$, $SD = 0.85$) ตามลำดับ

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.06	1.03	2.13	.090
	ภายในกลุ่ม	275.00	116.53	0.42		
	รวม	118.59	277.00			
2. ด้านการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2.00	21.22	10.61	19.67***	.000
	ภายในกลุ่ม	275.00	148.35	0.54		
	รวม	277.00	169.57			
3. ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2.00	17.82	8.91	17.83***	.000
	ภายในกลุ่ม	275.00	137.45	0.50		
	รวม	277.00	155.27			
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2.00	9.29	4.65	14.33***	.000
	ภายในกลุ่ม	275.00	116.76	0.42		
	รวม	125.59	277.00			
5. ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2.00	8.83	4.41	10.40***	.000
	ภายในกลุ่ม	275.00	116.76	0.42		
	รวม	277.00	125.59			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.00	9.06	4.53	12.97***	.000
	ภายในกลุ่ม	275.00	96.08	0.35		
	รวม	277.00	105.14			

p*** ≤ .001

จากตาราง 16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการเอาชนะไม่แตกต่างกัน กรณีพบความแตกต่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method) เพื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ ดังตาราง 17 – 20

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมจำแนกตามตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาพรวม (ประสบการณ์ในการทำงาน)	(\bar{x})	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี	4.04		.39***	.01
5-10 ปี	3.65			.37***
มากกว่า 10 ปี	4.03			

$p^{***} \leq .001$

จากตาราง 17 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5 - 10 ปี และ 5 - 10 กับ มากกว่า 10 ปีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการร่วมมือ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการร่วมมือ (ประสบการณ์ในการทำงาน)	\bar{x}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี	4.09		.56***	.03
5-10 ปี	3.52			.60***
มากกว่า 10 ปี	4.12			

$p^* \leq .001$

จากตาราง 18 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการร่วมมือของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5 - 10 ปี และ 5 - 10 ปี กับมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการประนีประนอม (ประสบการณ์ในการทำงาน)	\bar{x}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี	4.11		.51***	.05
5-10 ปี	3.61			.55***
มากกว่า 10 ปี	4.16			

$p^* \leq .001$

จากตาราง 19 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 2 ด้านการประนีประนอมของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5 - 10 ปี และ 5 - 10 ปี กับมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการหลีกเลี่ยง (ประสบการณ์ในการทำงาน)	\bar{x}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี	4.02		.36***	.05
5-10 ปี	3.66			.40***
มากกว่า 10 ปี	4.07			

$p^* \leq .001$

จากตาราง 20 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยงของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5 - 10 ปี และมากกว่า 10 ปี กับ 5 - 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 21 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการยอมให้ (ประสบการณ์ในการทำงาน)	\bar{x}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี	3.97		.36**	.03
5-10 ปี	3.61			.39***
มากกว่า 10 ปี	4.00			

$p^{**} \leq .01, p^{***} \leq .001$

จากตาราง 21 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้ของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับ 5 - 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี กับมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตอนที่ 6 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านปรากฏดังตาราง 22-23

ตาราง 22 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

การบริหารความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่				
	\bar{x}	SD	ระดับความ คิดเห็น	\bar{x}	SD	ระดับความ คิดเห็น	\bar{x}	SD	ระดับความ คิดเห็น
1. ด้านการเอาชนะ	3.89	0.58	มาก	3.85	0.70	มาก	4.19	0.44	มาก
2. ด้านการร่วมมือ	3.95	0.70	มาก	3.85	0.81	มาก	4.40	0.80	มาก
3. ด้านการประนีประนอม	4.02	0.63	มาก	3.89	0.79	มาก	4.42	0.80	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	4.01	0.58	มาก	3.84	0.59	มาก	4.24	0.69	มาก
5. ด้านการยอมให้	3.94	0.63	มาก	3.80	0.69	มาก	4.23	0.66	มาก
ภาพรวม	3.96	0.56	มาก	3.85	0.63	มาก	4.29	0.67	มาก

จากตาราง 22 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ปรากฏผล ดังนี้

ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 4.02$, $SD = 0.63$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 4.01$, $SD = 0.58$) ด้านการร่วมมือ ($\bar{x} = 3.95$, $SD = 0.70$) ด้านการยอมให้ ($\bar{x} = 3.94$, $SD = 0.63$) และด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 3.89$, $SD = 0.58$) ตามลำดับ

ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 3.89$, $SD = 0.78$) ด้านการร่วมมือ ($\bar{x} = 3.85$, $SD = 0.81$) ด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 3.85$, $SD = 0.70$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 3.84$, $SD = 0.59$) และด้านการยอมให้ ($\bar{x} = 3.80$, $SD = 0.69$) ตามลำดับ

ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 4.42$, $SD = 0.80$) ด้านการร่วมมือ ($\bar{x} = 4.40$, $SD = 0.80$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 4.24$, $SD = 0.69$) ด้านการยอมให้ ($\bar{x} = 4.23$, $SD = 0.66$) และด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 4.19$, $SD = 0.44$) ตามลำดับ

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2.00	1.25	0.63	1.47	.232
	ภายในกลุ่ม	117.34	275.00	0.43		
	รวม	118.59	277.00			
2. ด้านการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2.00	3.43	1.72	2.84	.060
	ภายในกลุ่ม	275.00	116.14	0.60		
	รวม	277.00	169.57			
3. ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2.00	3.51	1.75	3.18*	.043
	ภายในกลุ่ม	275.00	151.76	0.55		
	รวม	277.00	155.27			
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2.00	2.83	1.42	4.08*	.018
	ภายในกลุ่ม	275.00	95.62	0.35		
	รวม	277.00	98.45			
5. ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2.00	2.69	1.35	3.01*	.051
	ภายในกลุ่ม	275.00	122.90	0.45		
	รวม	277.00	125.59			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.00	2.55	1.28	3.42*	.034
	ภายในกลุ่ม	275.00	102.59	0.37		
	รวม	277.00	105.14			

p* ≤ .05

จากตาราง 23 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมือไม่แตกต่างกัน กรณีพบความแตกต่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการของดิวอี้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) เพื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ ดังตาราง 24 – 27

ตาราง 24 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมจำแนกตามตามขนาดของสถานศึกษา

ภาพรวม (ขนาดของสถานศึกษา)	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	4.04		.12	.33
ขนาดกลาง	3.65			.45*
ขนาดใหญ่	4.03			

$p^* \leq .05$

จากตาราง 24 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ด้านการประนีประนอม (ขนาดของสถานศึกษา)	\bar{x}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	4.02		.13	.39
ขนาดกลาง	3.89			.53*
ขนาดใหญ่	4.42			

$p^* \leq .05$

จากตาราง 25 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการประนีประนอมของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง กับขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ด้านการหลีกเลี่ยง (ขนาดของสถานศึกษา)	\bar{x}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	4.01		.16*	.23
ขนาดกลาง	3.84			.40*
ขนาดใหญ่	4.24			

$p^* \leq .05$

จากตาราง 26 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยงของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และขนาดกลางกับขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 27 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ด้านการยอมให้ (ขนาดของสถานศึกษา)	\bar{x}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ขนาดเล็ก	3.95		.14	.29
ขนาดกลาง	3.80			.43*
ขนาดใหญ่	4.23			

$p^* \leq .05$

จากตาราง 27 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 2 ด้านการยอมให้ของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 7 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ตาราง 28 แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการเอาชนะการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อเสนอแนะด้านการเอาชนะ	ความถี่
- ควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	31
- ควรดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง และเป็นธรรม	28
- ควรตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย	19
- ควรแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	15
- ควรกำชับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับข้อสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด	12

จากตาราง 28 พบว่า ด้านการเอาชนะผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการนี้ในสถานการณ์ที่ต้องระงับปัญหาอย่างเร่งด่วนหรือต้องการให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นยุติลงโดยเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่เพิ่มมากขึ้นต่อสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของส่วนรวมซึ่งควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ต้องดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง และเป็นธรรม ควรตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย ควรแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลายหลายตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายและต้องกำชับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับข้อสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด

ตาราง 29 แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการร่วมมือการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อเสนอแนะด้านการร่วมมือ	ความถี่
- ควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากทุกฝ่ายและนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไขเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะส่งผลเสียต่อองค์กร	26
- ควรดำเนินการแก้ไขนั้นอย่างยุติธรรม มีเหตุผล รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นยึดถือความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม	25
- ควรใช้กลยุทธ์ในการทำให้คู่ขัดแย้งเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเชิงเหตุผลผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีการอภิปราย อธิบาย มุ่งตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย	23
- ควรเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง	21
- ควรสร้างความร่วมมือที่ดีส่งผลให้ได้มุมมองและแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์	16

จากตาราง 29 พบว่า ด้านการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากทุกฝ่ายและนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไขเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้หากเกิดปัญหาความขัดแย้งนี้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการแก้ไขนั้นอย่างยุติธรรม มีเหตุผล รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นยึดถือความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม ควรใช้กลยุทธ์ในการทำให้คู่ขัดแย้งเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเชิงเหตุผลผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีการอภิปราย อธิบาย มุ่งตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด ควรเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้งควรสร้างความร่วมมือที่ดีส่งผลให้ได้มุมมองและแนวทางใน

การปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์ซึ่งจะนำไปสู่ การสร้างความร่วมมือที่ดีส่งผลให้ได้มุมมองและแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์

ตาราง 30 แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการประนีประนอมการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อเสนอแนะด้านการประนีประนอม	ความถี่
- ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้อง เน้นการไกล่เกลี่ย เจริญ ต่อรองปัญหาที่เกิดขึ้น	22
- ควรคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	18
- ควรรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น	15
- ควรมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	15
- ควรแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	14

จากตาราง 30 พบว่า ด้านการประนีประนอมผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้หลักประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้อง ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้อง เน้นการไกล่เกลี่ย เจริญ ต่อรองปัญหาที่เกิดขึ้น ควรคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ควรรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น ควรมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ควรแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะได้และเสียประโยชน์ที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้

ตาราง 31 แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการหลีกเลี่ยงการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อเสนอแนะด้านการหลีกเลี่ยง	ความถี่
- ควรหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่ภาวะทางอารมณ์ของผู้ขัดแย้งไม่รับฟังเหตุผล เพื่อให้เวลาคู่ขัดแย้งได้ใช้ความคิดไตร่ตรอง รวบรวมสติ ทบทวนถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	12
- ควรหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวระหว่างบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้อง เพราะอาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้ง	10
- ควรเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหาได้ทั้งการแสดงความคิดเห็น การพูดคุย โต้เถียงต่าง ๆ ต้องให้อยู่ในความควบคุมให้ได้ เพื่อป้องกันการทะเลาะโต้เถียงในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยไม่จำเป็นระหว่างผู้สร้างปัญหา	9
- ควรหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความบาดหมางใจกับเพื่อนร่วมงาน	8
- ควรเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นต่างกัน	7

จากตาราง 31 พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่ภาวะทางอารมณ์ของผู้ขัดแย้งไม่มั่นคง ไม่รับฟังเหตุผล เพื่อให้เวลาคู่ขัดแย้งได้ใช้ความคิดไตร่ตรอง รวบรวมสติ ทบทวนถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และพร้อมจะได้รับการแก้ไขด้วยวิธีอื่น ๆ นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงมีความเหมาะสมในปัญหาความขัดแย้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวระหว่างบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้อง เพราะอาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหาได้ทั้งการแสดงความคิดเห็น การพูดคุย โต้เถียงต่าง ๆ ต้องให้อยู่ในความควบคุมให้ได้ เพื่อป้องกันการทะเลาะโต้เถียงในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยไม่จำเป็นระหว่างผู้สร้างปัญหา ควรหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความบาดหมางใจกับเพื่อนร่วมงานและควรเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นต่างกัน

ตาราง 32 แสดงความถี่ข้อเสนอแนะด้านการยอมให้การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อเสนอแนะด้านการยอมให้	ความถี่
- ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามความเหมาะสม เพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้ง ให้ได้และดีที่สุดบนความยุติธรรมและถูกต้อง	19
- ควรทำตามความคิดเห็นผู้อื่นถ้าทำให้องค์กรได้ประโยชน์และประสบความสำเร็จ	17
- ควรใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อมีการเจรจาต่อรอง	8

จากตาราง 32 พบว่า ด้านการยอมให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการยอมให้ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดแรงกดดันที่ทำให้เกิดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีนี้จะก่อให้เกิดความปรองดองในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามความเหมาะสม เพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งให้ได้และดีที่สุดบนความยุติธรรมและถูกต้อง ควรทำตามความคิดเห็นผู้อื่นถ้าทำให้องค์กรได้ประโยชน์และประสบความสำเร็จ และควรใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อมีการเจรจาต่อรอง ซึ่งจะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ร่วมกัน และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของครูลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการวิเคราะห์ข้อมูลโดย การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามกรอบทฤษฎีของ Thomas & Kilmann ประกอบด้วย 5 ด้าน มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 จำนวน 47 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ จำนวน 10 ข้อ 2) ด้านการร่วมมือจำนวน 8 ข้อ 3) ด้านการประนีประนอมจำนวน 10 ข้อ 4) ด้านการหลีกเลี่ยงจำนวน 9 ข้อ 5) ด้านการยอมให้จำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามมาตราวัดของลิเคิร์ท (Likert's Scale) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด เท่ากับ 0.96 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็น รายด้านโดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการยอมให้ตามลำดับ

1.1 ด้านการเอาชนะโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามวิธีการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เมื่อเกิดปัญหา ความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาให้ต่างฝ่ายให้ภัยต่อกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น และ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรโดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นวธีการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งของตนเองนั้นถูกต้องและเหมาะสม

1.2 ด้านการร่วมมือโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะ ทำงานร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง จนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง

1.3 ด้านการประนีประนอมโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อโดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้ง และผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการ เจรจาแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการ ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง

การโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา

1.5 ด้านการยอมให้โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างเสียสละคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและเมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานและพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้างตามลำดับและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

2.1 ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

2.2 ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2.4 ครูที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมือไม่แตกต่างกัน

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

3.1 ด้านการเอาชนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการนี้ในสถานการณ์ที่ต้องระงับปัญหาอย่างเร่งด่วน หรือต้องการให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นยุติลงโดยเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่เพิ่มมากขึ้นต่อ สถานศึกษาและการปฏิบัติงานของส่วนรวมซึ่งควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ต้องดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง และเป็นธรรม ควรตัดสินใจ ปัญหา ความขัดแย้งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย ควรแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายและต้องกำชับให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับข้อสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด

3.2 ด้านการร่วมมือ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากทุกฝ่ายและนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไขเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้หากเกิดปัญหา ความขัดแย้งนี้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการแก้ไขนั้นอย่างยุติธรรม มีเหตุผล รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นยึดถือความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม ควรใช้กลยุทธ์ในการทำให้คู่ขัดแย้ง เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเชิงเหตุผลผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีการอภิปราย อธิบาย มุ่งตอบความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด ควรเปิดโอกาสให้คู่กรณีทาง ออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้งควรสร้างความร่วมมือที่ดีส่งผลให้ได้มุมมองและแนวทางใน การปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์ซึ่งจะนำไปสู่ การสร้างความร่วมมือที่ดีส่งผลให้ได้มุมมองและ แนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์

3.3 ด้านการประนีประนอม

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้หลักประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้อง ตัดสินปัญหา บนความพอดี ถูกต้อง เน้นการไกล่เกลี่ย เจรจา ต่อรองปัญหาที่เกิดขึ้น ควรคำนึงถึงผลประโยชน์และ ความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ควรรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดี เหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น ควรมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข ปัญหา ความขัดแย้ง ควรแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะได้และเสียประโยชน์ที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้

3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่ภาวะทางอารมณ์ของผู้ ขัดแย้งไม่มั่นคง ไม่รับฟังเหตุผล เพื่อให้เวลาคู่ขัดแย้งได้ใช้ความคิดไตร่ตรอง รวบรวมสติ ทบทวนถึง สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และพร้อมจะได้รับการแก้ไขด้วยวิธีอื่น ๆ นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงมี ความเหมาะสมในปัญหาความขัดแย้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวระหว่างบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อ สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้อง เพราะอาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของ

ความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหาได้ ทั้งการแสดงความคิดเห็น การพูดคุย โต้เถียงต่าง ๆ ต้องให้อยู่ในความควบคุมให้ได้ เพื่อป้องกันการทะเลาะโต้เถียงในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการเสี่ยงการเผชิญหน้าโดยไม่จำเป็นระหว่างผู้สร้างปัญหา ควรหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความบาดหมางใจกับเพื่อนร่วมงานและควรเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นต่างกัน

3.5 ด้านการยอมให้

ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการยอมให้ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดแรงกดดันที่ทำให้เกิดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีนี้จะก่อให้เกิดความปรองดองในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามความเหมาะสม เพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งให้ได้และดีที่สุดบนความยุติธรรมและถูกต้อง ควรทำตามความคิดเห็นผู้อื่นถ้าทำให้องค์กรได้ประโยชน์และประสบความสำเร็จ และควรใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อมีการเจรจาต่อรอง ซึ่งจะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ร่วมกันและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้นำผลมาอภิปรายเพื่อสรุปให้ทราบถึงข้อเท็จจริงโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ให้ความสนใจเอาใจใส่การบริหารความขัดแย้งอย่างจริงจังเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาและเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์วรา ดวงแก้ว (2553: 65) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556: 40) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้ง

ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับ สุதாகาญจน์ สีลานุเกษมพงศ์ (2557: 70) เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับบรรรัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 78) เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับ สุทธิพงศ์ ดีลิน (2558: 64) เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับสุกัญญา โตะเส็น (2562: 1328) เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอสะเดาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอสะเดาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

จากผลการวิจัย การบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามวิธีการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาให้ต่างฝ่ายให้อภัยต่อกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรโดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่ายตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยการแถลงนโยบายการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดหรือเสนอในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลายมีเหตุผลและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษาเพื่อให้วิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายจากเหตุผลดังกล่าวทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการเอาชนะโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556: 61) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการเอาชนะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับผลการวิจัยของณัฐรวดี ภูครองนาถ (2557: 53) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการเอาชนะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 78) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเอาชนะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงตามชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่มือร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้คู่มือเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่ายตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและเปิดโอกาสให้คู่มือปรึกษาหารือร่วมใจในการหาทางออกร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตราพัชร ชัยรัตน์หรือญกุล (2556: 81) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับงานวิจัยของ จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 79) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560: 75) ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีผลการวิจัยพบว่าด้านการร่วมมือโดยรวมอยู่ระดับมาก

1.3 ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงตามชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งและผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลางคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเสียสละยุติธรรมและมีเหตุผลเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรองรักษา ระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกภรณ์ ชื่นตา (2556: 82) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยรัตนารักษ์ ดาวกระจ่าง (2556: 40) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ด้านการประนีประนอมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสุதாகาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์ (2557: 70) ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรีเขต 1 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่นแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากว่าผู้บริหารสถานศึกษาบริหาร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการการผัดผ่อนเพื่อให้มีเวลาในการคิดอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ อีกทั้งผู้บริหารมีการให้คำแนะนำผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการที่จะไม่ให้แสดงพฤติกรรมหรือไม่พูดที่กระทบต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ พยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล พยายามหลีกเลี่ยงความความคิดเห็นที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึก เน้นการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นต่างกัน (จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558: 33)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์วรา ดวงแก้ว (2556:92) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานีด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐรวดี ภูครองนาค (2557: 52) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับ จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ (2558: 79) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการยอมให้โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้าง เสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและเมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานและพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้างตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความสอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง ยอมเสียสละเป้าหมายความต้องการของตนเองแม้ว่าตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตามเพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ทุกคนโดยการทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นรวมทั้งเข้าใจและเอาใจใส่ผู้อื่น (โชคชัย นาไชย, 2559: 46) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556: 53) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการเขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย สุดากาญจน์ ลีลานุกษมพงศ์ (2557: 70) ศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู

2.1 จำแนกตามเพศ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ไม่แตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ซึ่งโดยภาพรวมและรายด้านเพศหญิงมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศชาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าลักษณะของเพศหญิงมักแสดงพฤติกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แสดงออกในด้านความเป็นมิตร การเป็นที่ยอมรับและการช่วยเหลือผู้อื่นส่วนลักษณะของเพศชายมักแสดงออกถึงความสามารถในการปกป้องตนเอง รวมถึงการมีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (จตุรงค์ สุวรรณแสง, 2565: 11) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ บัวทอง (2559: 330) ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 จำแนกระดับการศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นทุกคนสามารถวิเคราะห์และมองเห็นถึงปัญหาและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดขึ้นได้ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของนารินทร์ อนุรัตน์ (2556: 61) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกัญญา โตะเส็น (2562: 1328) ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 จำแนกประสบการณ์ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุงเขต 2 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผลการวิเคราะห์ความ

แปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการเอาชนะไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่มีประสบการณ์จะมีโอกาสได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจและสามารถมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ตามความเป็นจริงส่งผลทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานก้าวทันโลกทันสถานการณ์ที่มีแนวโน้มต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ครูที่มีประสบการณ์มากจะเข้าใจผู้บริหาร และเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับวิธีการบริหารของผู้บริหารได้ดีกว่า ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์น้อยยังขาดประสบการณ์ในการทำงานอาจยังยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นหลัก ทำให้มีโอกาสเข้าใจการบริหารของผู้บริหารน้อยกว่าด้วยเหตุนี้จึงทำให้ครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ สุวรรณแสง (2565: 8) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมือไม่แตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่สูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันออกไปเพราะสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียน ครูและบุคลากรอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความซับซ้อนและชัดเจนเพื่อให้การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูงสุดผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน ในทางตรงกันข้ามสถานศึกษาขนาดเล็กจะง่ายต่อการบริหารความขัดแย้งและการปฏิบัติงานของสมาชิก เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียน ครู และบุคลากรจำนวนน้อยอยู่ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรไม่มีความซับซ้อนและชัดเจนซึ่งทุกคนจะมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นได้รับข้อมูลและได้ร่วมปฏิบัติงานกันเต็ม

ความสามารถการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจึงแตกต่างกัน (วิโรจน์ มโนกิจอุดม, 2558: 128) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐรวดี ภูกรองนาถ (2557: 53) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ครูที่สังกัดสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562:91) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารความขัดแย้งตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

3.1 ด้านการเอาชนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการนี้ในสถานการณ์ที่ต้องระงับปัญหาอย่างเร่งด่วน หรือต้องการให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นยุติลงโดยเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่เพิ่มมากขึ้นต่อสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของส่วนรวมซึ่งต้องดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง และเป็นธรรม เพื่อบังคับใช้ในการคลี่คลายสถานการณ์และต้องกำชับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับข้อสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับงานวิจัย เศรษฐพล บัวงาม (2564: 223) ศึกษาวิจัย การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ปัญหาถ้าเป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่มีเวลา ควรดูว่ามีความจำเป็นแค่ไหนถึงจะต้องแก้ไขปัญหามาตามวิถีทางของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการ ดูว่าสามารถทำได้และจะต้องไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทาง ราชการ โดยยึดที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก

3.2 ด้านการร่วมมือ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากทุกฝ่ายและนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไข เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้หากเกิดปัญหาความขัดแย้งนี้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการแก้ไขนั้นอย่างยุติธรรม มีเหตุผล รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นยึดถือความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการร่วมมือในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างและหลากหลายทางความคิด ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ในการทำให้คู่ขัดแย้งเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเชิงเหตุผล ผ่านการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพ จัดให้มีการอภิปราย อธิบาย มุ่งตอบความต้องการของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่ดีส่งผลให้ได้มุมมองและแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนา ก่อเกษมวงศ์ (2555: 10) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาทำให้ผู้บริหารและครูมีการส่งเสริมความสามัคคีในองค์กรและการทำงานเป็นหมู่คณะ มีการระดมสมองเพื่อใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งติดตามงานและความร่วมมือในการแก้ปัญหา

3.3 ด้านการประนีประนอม

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้หลักประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้อง ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้อง เน้นการไกล่เกลี่ย เจริญ ต่อรองปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะได้และเสียประโยชน์และเป็นในเงื่อนไขที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ผู้บริหารมีบทบาทเป็นบุคคลที่สามหรือเป็นคนกลาง ซึ่งมีหน้าที่เข้ามาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้ความรุนแรงของปัญหานั้นลดลงโดยการไกล่เกลี่ย เน้นการสร้างข้อตกลงและยินยอม เรื่องของการได้และเสียผลประโยชน์ที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ในเงื่อนไขไม่ควรทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกเสียหายหรือเกิดความเสียหาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เศรษฐพล บัวงาม (2564: 223) ศึกษาวิจัย การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันว่าไม่มีฝ่ายไหนที่จะได้ผลประโยชน์ไปโดยตลอด บางครั้งก็ต้องเสียผลประโยชน์บ้าง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาสภาพการทำงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุก ๆ คน เพื่อจะได้ทราบมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายรวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อจะได้รับทราบ ข้อมูลรอบด้านไม่มองด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของครูทุกคนโดยพยายามให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทตัวเองและยอมรับบทบาทของผู้อื่น และหาข้อตกลงที่ทุก ๆ ฝ่ายในสถานศึกษาต่างเข้าใจและยอมรับในกฎกติกาที่ได้รับทราบโดยทั่วกัน และยอมรับความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายและหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ พยายามหาวิธีการให้ทุก ๆ ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกันแม้บางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง

3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ที่ภาวะทางอารมณ์ของผู้ขัดแย้งไม่มั่นคง ไม่รับฟังเหตุผล เพื่อให้เวลาผู้ขัดแย้งได้ใช้ความคิดไตร่ตรอง รวบรวมสติ ทบทวนถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และพร้อมจะได้รับการแก้ไข ด้วยวิธีอื่น ๆ นอกจากนี้การหลีกเลี่ยงมี

ความเหมาะสมในปัญหาความขัดแย้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวระหว่างบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้อง เพราะอาจกลายเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งและผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหาได้เป็นอย่างดี ทั้งการแสดงความคิดเห็น การพูดคุย โต้เถียงต่าง ๆ ต้องให้อยู่ในความควบคุมให้ได้ เพื่อป้องกันการทะเลาะโต้เถียงในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยไม่จำเป็นระหว่างผู้สร้างปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรารัตน์ เขียนรูปกรุฑ (2558 : 83) ศึกษาวิจัย การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 พบว่าผู้บริหารมีการให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการที่จะไม่ให้เกิดพฤติกรรมหรือไม่พูดจาที่กระทบต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบายใจพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารใช้การลดการเผชิญหน้าหรือเลื่อนเวลาในบางกรณีและทำเท่าที่จำเป็นเพื่อลดความตึงเครียด

3.5 ด้านการยอมให้

ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งตามความเหมาะสม เพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้ง ให้ได้และดีที่สุดบนความยุติธรรมและถูกต้อง ซึ่งเป็นการรักษาความสัมพันธ์ร่วมกันและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ส่งผลให้ความรุนแรงของความขัดแย้งลดน้อยลงระหว่างบุคลากรทำให้เกิดผลดีได้ในอนาคตโดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการยอมให้ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดแรงกดดันที่ทำให้เกิดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานวิธีนี้จะก่อให้เกิดความปรองดองในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และอโนทัย ประสาน (2565: 18) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งตามความเหมาะสม เพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งที่ดีที่สุดบนความยุติธรรมและถูกต้องซึ่งในจะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ร่วมกันและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเสียสละยุติธรรมและมีเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรองรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง พร้อมทั้งมีการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดในการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งในทุกรูปแบบ

1.2 จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันยกเว้นระดับการศึกษาดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะดังนี้ควรมีการอบรมสัมมนาร่วมกันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น ปรับทัศนคติและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อสานความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ ความคุ้นเคยที่ก่อให้เกิดความสามัคคี ควรมีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพบปะพูดคุยกันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของแต่ละบุคคล

1.3 ด้านการเอาชนะผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงเหตุผล วิธีการ และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขหรือปัญหานั้น ๆ ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และได้ประโยชน์อย่างเหมาะสมกับทุกฝ่าย

1.4 ด้านการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบ จัดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมมือกันและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันเพราะ

แต่ละคนอาจมีวิธีการคิดและปฏิบัติที่หลากหลาย การร่วมมือกัน ช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการแก้ปัญหา

1.5 ด้านการประนีประนอมผู้บริหารสถานศึกษาควรลดความต้องการในบางประเด็นลดความต้องการที่เป็นประโยชน์ส่วนตนยอมให้บุคคลอื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้างแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และควรแสดงพฤติกรรมในการวางตัวเป็นกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรมโดยเท่าเทียมกัน

1.6 ด้านการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงการรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้มีปัญหาเกิดความพอใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจ ใส่ใจในปัญหา แล้วจึงให้เหตุผลในการชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เพื่อลดการโต้แย้งและควรมีการกำหนดระดับของปัญหาและให้ผู้เกี่ยวข้องช่วย รับฟังแล้วแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในกรณีระดับของปัญหานั้นไม่รุนแรง

1.7 ด้านการยอมให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมินยอมหรือยอมให้ในบางเรื่องที่ไม่กระทบต่อการบริหารหรือผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และผู้บริหารควรเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับประโยชน์

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้นักวิจัยเกิดความหลากหลายต่อยอดองค์ความรู้ และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักศึกษา นักวิชาการ และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

2.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

บรรณานุกรม

- กนกภรณ์ ชื่นตา. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- กมลนัฏ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กุศล ชุมมุง. (2561). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- เขมมาวี รัชชชีพ. (2553). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เงาแข เตือดขุนทด. (2551). ความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษในภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2565). “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2.” วารสารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 8(1), 129-131
- จอมพงศ์ มงคลวานิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทวิพรีนจำกัด.
- จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล. (2556). “การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4.” วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ. 3(5), 137-152.
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ.

- เฉลิมเกียรติ ตุ่นแก้ว. (2553). ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. การศึกษาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ชนม์ชกรณั วรอินทร์. (2554). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชุตีพงศ์ เสนาโปธิ. (2560). แนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาดำบลป่าแดด อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย. การศึกษาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- โชคชัย นาไชย. (2559). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ฐาศุภร์ จันประเสริฐ. (2558). การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตา ทับปิ่น. (2555). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ณัฐพล จันท์เกิด. (2560). แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- _____ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2551). การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐรวดี ภูครองนาค. (2557). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.

- ดวงกมล โพธิ์ลักษณะ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และอโนทัย ประสาน. (2565). “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. 16(2); 18-19.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์(มหินทรศึกษาการ). การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนยุทธ บุตรขวัญ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนา ก่อเกษมวงศ์. (2555). การบริหารความขัดแย้งของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยทองสุข.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: ติรณสาร.
- นารีรัตน์ อนุรัตน์. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง กังกัถสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นัฐริกา นิลสุข. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิภาพการทำงานตามทัศนคติของครูอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นันทชพร สีทิ้ง. (2555). สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นุตประวีณ์ เบาเน็ด. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2556). การบริหารสถาบันเพื่อความ เป็นเลิศ. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประกายทิพย์ ผาสุก. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประจวบ กล่อมจิตร. (2557). เทคนิคการเพิ่มผลผลิตในองค์กร: หลักการและตัวอย่างการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: วีพริ้นท์.
- ปราโมทย์ สุกทนต์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่หนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พระครูปลัดอาทรวิมล วิสุทธิญาณเมธี (มุงฝอยกลาง). (2557). การบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลตาจั่น อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พัชรภรณ์ กุลบุตร. (2555). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชาย รัตนดิลล ภูเก็ด. (2553). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ینگ์บียอนด์บุ๊คส์.
- พิมพ์ประภา หมี่ทอง. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดพัททยา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิมพ์วรา ดวงแก้ว. (2553). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- พงศ์สุภา ใจชื่น. (2552). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยอีสาน.
- มยุรี สนิทกุล. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับ
ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มาริสา มาสาระกามา. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับ
ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). การบริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลอง
หลวงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รังสิวุฒิ ป่าโสม. (2556). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอ
องครักษ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก. วิทยานิพนธ์ปริญญา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา
สมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). เล่มที่ 124 ตอนที่ 24, 29-33
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร:
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- ลักขณา จิตต์ภักดี. (2556). ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารของผู้บริหาร
โรงเรียนบ้านตาเมียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3.
สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดร.
- วนิดา เนาวนิตย์. (2563). การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ การศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วลัยพรรณ คชวรรณ. (2554). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ฉะเชิงเทราเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วัชรพล มนต์รักดี. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่ การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วัชรินทร์ เหลืองนวล. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการ ปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันชัย มีชาติ. (2551). การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภาภรณ์ พึ่งอารมย์. (2551). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิมลมาส ดิ่งบุญ และคณะ (2557). รายงานการวิจัยการประเมินความพึงพอใจของอาจารย์และ นักศึกษาต่อการบริหารหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี ปีการศึกษา 2556. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- วิโรจน์ มโนกิจอุดม. (2558). การบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหาร ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.

- วุฒิศักดิ์ โกชนกุล. (2554). “กระบวนการทางนวัตกรรม.” วารสารภาควิชาเทคโนโลยี. 23(92): 1.
- วรจักร จอมทรัพย์. (2555). “การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. 4(1): 52.
- วรพงษ์ ประเสริฐศรี. (2560). แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ศักดิ์ชาย สร้อยปลิว. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2564). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2554). การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักกระทรวงมหาดไทย.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมชาย เทพแสงและคณะ. (2560). กระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ดอนบอสโก้.
- สมุท ข่านานู. (2556). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ระยอง: พี.เอส.
- สมิต สัจฉกร. (2550). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- สัมมา รณิธย์. (2556). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด.
- เสนาะ ดิยาว์. (2551). หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา โต๊ะเส็น. (2562). “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะเดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3.” วารสารการประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ วิทยาลัยหาดใหญ่. 11, 1334-1337.
- สุதாகาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์. (2557). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สุธรรม รัตน์โชติ. (2552). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ท็อป.

- สุภาวดี บุญสิทธิ์. (2557). ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 สังกัดเทศบาลแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภรณ์ ทับทิมทอง. (2562). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุวิทย์ บัวทอง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนครราชสีมา.
- สุทธิพงษ์ ดีลิน. (2558). การบริหารจัดการความขัดแย้งตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เสาวนีย์ ศรเดช. (2557). วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. (2565). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. กลุ่มนโยบายและแผน สพป.พัทลุง เขต 2.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- อนันชัย คงจันทร์. (2551). การบริหารความขัดแย้งเพื่อสร้างสันติภาพในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุสรฯ สิงโต. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย.

- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. สารนิพนธ์หลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคามวิทยาเขตวิทยาเขต.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2558). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บั๊ค ทู ยู.
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2552). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกชัย บุญยธิฐานัน. (2555). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- เอกราช ปลอดโปร่ง. (2557). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของพนักงานเทคนิค สำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เอื้องฟ้า เขากลม. (2560). การจัดการความขัดแย้ง. นครศรีธรรมราช: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- Adams, D. C. (1989). *Perception of Conflict, Conflict Management Styles and Commitment in Middle Level School*. Ph.D. Dissertation. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Betty, P. (1984). "The Relationship between Management Experience and Conflict Management of Men and of Women in Community Collage Administration." *Dissertation Abstracts International*. 46(3), 630.
- Content, S.H. (1986). Conflict management Style of principals in elementary and secondary shool. *Dissertation Abstracts International*. 47(6). 1942-1943-A.
- Litton, L. G. , Jr. (1989). *Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principle*. Ed . D. Dissertation. North Carolina: The University of North Carolina.
- Maria, O.E. (1984). *The Social System*. London: Route Lodge.
- Thomas, K.W. and Kilmann, R. H. (1976). *Model of conflict Management Styles*. New York: Xicon.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. อาจารย์ ดร. จงกล บัวแก้ว ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
สาขาที่เชี่ยวชาญ ด้านการวัดและการประเมินผล
2. นายจรูญ ศรีก่อเกื้อ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดพระเกิด จังหวัดพัทลุง
สาขาที่เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
3. นายยุทธชัย แสงจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านควนนกหว้า จังหวัดพัทลุง
สาขาที่เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน งานบัณฑิตศึกษา โทร. 1689

ที่ สนส. 3652/2565

วันที่ 8 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จกกล บัวแก้ว

ด้วย นางอรวรรณ ศรีสุวรรณโณ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส 63G180006
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความ
เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องที่นักศึกษาทำการค้นคว้าอิสระเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา ทั้งนี้ ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมาเพื่อ
ประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญ ข้าพเจ้า อาจารย์ ดร.จกกล บัวแก้ว เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของ นางอรพรรณ ศรีสุวรรณโณ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส 63G๑๘๐๐๐๖ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2” ดังรายละเอียดตามหนังสือสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ที่ สนส. 3652/2565 ลงวันที่ 8 กรกฎาคม 2565 นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ).....

.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ที่ อว 0639.03/(4) 005

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา 90000

8 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายจรูญ ศรีก่อเกื้อ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระเกิด

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ฉบับ
2. เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอรวรรณ ศรีสุวรรณโณ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส 63G180006 หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราพรรณ คงช่วย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโณ)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

ผู้ประสานงาน : นางอรวรรณ ศรีสุวรรณโณ

โทร. 09 8085 0510

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญข้าพเจ้า นายจรูญ ศรีก่อเกื้อ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของ นางอรรรณ ศรีสุวรรณโน นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๒๓G๑๘๐๐๐๖ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต ๒” ดังรายละเอียดตามหนังสือสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓/(ว) ๐๐๕ ลงวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕ นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ).....

(.....นายจรูญ ศรีก่อเกื้อ.....)

ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพะเก็ด

หน่วยงาน.....โรงเรียนวัด พะเก็ด





ที่ อว 0639.03/(4) 006

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา 90000

8 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอบขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายยุทธชัย แสงจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนนกหว้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ฉบับ
2. เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอรรรณ ศรีสุวรรณโณ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส 63G180006
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน
เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมา
เพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สงขลา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโณ)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร 0 7433 6948

ผู้ประสานงาน : นางอรรรณ ศรีสุวรรณโณ โทร. 09 8085 0510

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญ ข้าพเจ้า นายยุทธชัย แสงจันทร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของ นางอรรรรณ ศรีสุวรรณโณ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส 63G180006 หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2” ดังรายละเอียดตามหนังสือสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ที่ อว 0639.03/(ว) 006 ลงวันที่ 8 กรกฎาคม 2565 นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ).....

(นายยุทธชัย แสงจันทร์)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนบองห้วย

หน่วยงาน โรงเรียนบ้านโคกขี้เหล็ก

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

2. ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครู ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

4. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามนี้ ใช้เพื่อประโยชน์การวิจัยเท่านั้นไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบ

5. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอย่างสูง

นางอรรณณ ศรีสวรรณโณ

นักศึกษาปริญญาโท

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตอนที่ 1

ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของคุณ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5-10 ปี

() มากกว่า 10 ปี

4. ขนาดสถานศึกษา

() ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1 - 120 คน

() ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 121 - 600 คน

() ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 601-1,500 คน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการเอาชนะ						
0	แสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้		✓			
00	ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา			✓		

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อที่ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ อยู่ในระดับมาก

จากตัวอย่างข้อที่ 00 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการเอาชนะ						
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาหาวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเองด้วยความเต็มใจ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตาม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตามวิธีการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสดงให้เห็นว่าวิธีการบริหารความขัดแย้งของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรโดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของตนเองนั้นถูกต้องและเหมาะสม					
10	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาให้ต่างฝ่ายให้อภัยต่อกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น					
2. ด้านการร่วมมือ						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย					

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติการหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย					
18	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและบุคคลอื่น					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง					
3. ด้านการประนีประนอม						
21	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้ง					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามเข้าหากันหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง					

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3. ด้านการประนีประนอม (ต่อ)						
24	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์ความขัดแย้ง					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้นโดยการเจรจาต่อรองเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง					
26	ผู้บริหารสถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
28	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
4. ด้านการหลีกเลี่ยง						
29	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่นเมื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการอธิบายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อลดปัญหาความตึงเครียดจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4. ด้านการหลีกเลี่ยง						
35	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงวิธีแก้ปัญหความขัดแย้งแบบหักหาญน้ำใจผู้อื่น					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นต่างกัน					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความบาดหมางใจกับเพื่อนร่วมงาน					
5. ด้านการยอมให้						
38	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน					
41	ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
42	ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม					
43	ผู้บริหารสถานศึกษามักถือคติแพ้เป็นพระชนะเป็นมารในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง					
44	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา					
45	ผู้บริหารสถานศึกษาทำตามความคิดเห็นผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์					

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5. ด้านการยอมให้						
46	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาหนทางที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน					
47	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับความประสงค์หรือความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อมีการเจรจาต่อรอง					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

1. ด้านการเอาชนะ

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการร่วมมือ

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการประนีประนอม

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการหลีกเลี่ยง

.....

.....

.....

.....

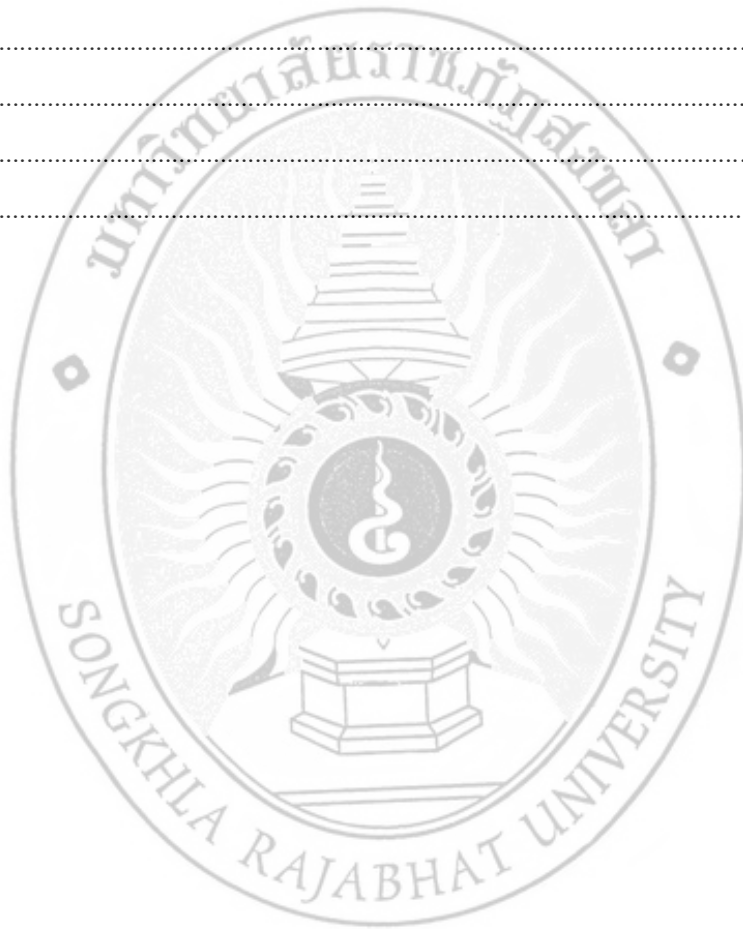
5. ด้านการยอมให้

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 33 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
1. ด้านการเอาชนะ						
1.	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาผู้บริหาร สถานศึกษาได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจน บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาหาวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตาม ความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของตนเองจนคณะครูต้องคล้อยตาม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางการ ปฏิบัติงานตามวิธีการบริหารงานของสถานศึกษา อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการ บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษาอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าวิธีการ บริหารความขัดแย้งของตนเองนั้นมีเหตุผลและมี ประโยชน์ต่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากรโดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจของ ทุกฝ่าย	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
		9.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของตนเองนั้นถูกต้องและเหมาะสม	+1		
1. ด้านการเอาชนะ (ต่อ)						
10.	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาให้ต่างฝ่ายให้อภัยต่อกันเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
2. ด้านการร่วมมือ						
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติกรหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
		17.	ผู้บริหารสถานศึกษาหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นใน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนเป็นที่พอใจของทั้ง สองฝ่าย	+1		
2. ด้านการร่วมมือ (ต่อ)						
18.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษา พยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสอง ฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเอง และบุคคลอื่น	0	+1	0	0.33	ใช้ไม่ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำงานให้บรรลุ เป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	0	+1	0	0.33	ใช้ไม่ได้
3. ด้านการประนีประนอม						
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการ ไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามเข้าหากันหาวิธี แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็น ของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และ ความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดปัญหาความ ขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมอย่างเป็น กลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดปัญหาความ ขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมและใช้เหตุผล ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงาน หรือสถานการณ์ความขัดแย้ง	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
3. ด้านกาประนีประนอม (ต่อ)						
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้นโดยการเจรจาต่อรองเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารสถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33.	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
4. ด้านการหลีกเลี่ยง						
35.	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหา อย่างตรงไปตรงมา	0	+1	0	1.00	ใช้ได้
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อ ลดปัญหาความตึงเครียดจากปัญหาความขัดแย้งที่ เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37.	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาแนวทางการ ช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ เสมอ	0	0	0	0	ใช้ไม่ได้
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงวิธีแก้ปัญหาความ ขัดแย้งแบบหักหาญน้ำใจผู้อื่น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่าย เห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่าย มีความเห็นต่างกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40.	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งที่ทำให้เกิดความบาดหมางใจกับเพื่อน ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ด้านการยอมให้						
41.	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา พยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพใน การทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีก ฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43.	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการให้เกิดการกระทบ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
44.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างเสียสละและ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ผู้อื่นทำตามความ คิดเห็นของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46.	ผู้บริหารสถานศึกษามักถือคติแพ้เป็นพระขณะเป็น มารในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ด้านการยอมให้ (ต่อ)						
47.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละความต้องการ ของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำตามความคิดเห็นผู้อื่นถ้า สามารถทำให้ผู้อื่นมีได้ประโยชน์หรือองค์กร ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49.	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาแนวทางที่จะทำให้ ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
50.	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลวิธีการแก้ปัญหาคความ ขัดแย้งมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับความประสงค์หรือ ความพึงพอใจของผู้อื่นเมื่อมีการเจรจาต่อรอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 34 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าความเชื่อมั่น
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	0.96
1 ด้านการเอาชนะ	0.95
2 ด้านการร่วมมือ	0.98
3 ด้านการประนีประนอม	0.97
4 ด้านการหลีกเลี่ยง	0.95
5 ด้านการยอมให้	0.93

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.96

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม = 30 ชุด

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 47 ข้อ = 5 ด้าน

