

การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOL
AFFILIATION, SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2562

KMITL-2019-ED-M-218-125

การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOL
AFFILIATION, SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
สถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
พ.ศ. 2562

KMITL-2019-ED-M-218-125

CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOL
AFFILIATION, SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2019

KMITL-2019-ED-M-218-125



เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ หากมีข้อสงสัย กรุณาติดต่อฝ่ายประชาสัมพันธ์ โทร. 02-111-1111 หรือ 02-111-1112 ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

COPYRIGHT 2019
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
นักศึกษา	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
รหัสประจำตัว	นางณัฐชนัญ รัตนกิจวรพงศ์
ปริญญา	58603033
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ.	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	2562
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดิ์
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา อินทร์น้อย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระจากกลุ่มสาระหลัก 5 กลุ่มสาระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รวมทั้งสิ้น 260 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รวมทั้งสิ้น 260 โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50, S = 1.006$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.56, S = .908$) รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์ ($\bar{X} = 3.55, S = 1.293$) และด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.51, S = .994$) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านข้อมูล ($\bar{X} = 3.49, S = .940$) รองลงมา คือ ด้านค่านิยม ($\bar{X} = 3.41, S = .896$) ตามลำดับ และแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45, S = 0.945$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.002, S = 0.6732$) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมให้ ($\bar{X} = 3.43, S = 0.882$) ด้านการเอาชนะ ($\bar{X} = 3.33, S = 1.181$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.03, S = 1.045$) ตามลำดับ

Thesis Title	Conflict Management in School Affiliation, Secondary Educational Service Area Office 2
Student	Mrs.Natchanan Ratanakitworapong
Student ID.	58603033
Degree	Master of Industrial Education
Program	Education Administration
Year	2019
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Kanchana Boonphak
Thesis Co-Adisor	Assistant Professor Dr. Suwanna Innoi

ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) Investigate the opinion of conflict in schools under Secondary Educational Service Area Office 2 The target population were 260 teachers in schools under Secondary Educational Service Area Office 2, were selected by purposive sampling. The research instruments used in this study was a questionnaire that reliability value was 0.94. The data was analyzed by percentage, mean, and standard deviation. 2) Study the conflict management which administrators applied in schools under Secondary Educational Service Area Office 2. The target population were 260 administrators in schools under Secondary Educational Service Area Office 2, which were selected by purposive sampling. The research instruments used in this study was a questionnaire that reliability value was 0.908. The data was analyzed by percentage, mean, and standard deviation.

The result of this research found that:

1) the opinion of conflict in schools under Secondary Educational Service Area Office 2 in overall was at the high level ($\bar{x} = 3.50$, $S = 1.006$) According to each scale the highest three were conflict of working interaction ($\bar{x} = 3.56$, $S = .908$), conflict of interest ($\bar{x} = 3.55$, $S = 1.293$) and conflict of working structure ($\bar{x} = 3.51$, $S = .994$) The second scale were conflict of information ($\bar{x} = 3.49$, $S = .94$) and conflict of culture ($\bar{x} = 3.41$, $S = .896$)

2) the conflict management used by administrators in schools under Secondary Educational Service Area Office 2 was at average level. ($\bar{x} = 3.45$, $S = 0.945$) According to each scale the highest were compromising ($\bar{x} = 4.002$, $S = 0.6732$) The second scale were obliging ($\bar{x} = 3.43$, $S = 0.882$), dominating ($\bar{x} = 3.33$, $S = 1.181$) and avoiding ($\bar{x} = 3.03$, $S = 1.045$)

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	8
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต	13
2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง.....	16
2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง.....	16
2.2.2 ประเภทของความขัดแย้ง.....	19
2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	22
2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง.....	27
2.4 ผลของความขัดแย้ง.....	37
2.5 ความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	38
2.6 การบริหารความขัดแย้ง.....	39
2.6.1 ความหมายของการบริหาร.....	39
2.6.2 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง.....	40
2.6.3 ความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง.....	41
2.6.4 วิธีการบริหารความขัดแย้ง.....	41
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
3.1 ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.....	62
3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีโทษเป็นรองอธิบดีและต้องอึ้งองตั้งเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
3.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.....	66
3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.....	72
4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.....	87
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	92
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	92
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	100
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	104
บรรณานุกรม.....	106
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก หนังสือราชการประกอบการดำเนินการวิจัย.....	116
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	118
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	120
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	132
ประวัติผู้เขียน.....	141

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขนั้น สมาชิกในสังคมจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในด้านต่างๆ เช่น การพึ่งพาอาศัย ให้ความช่วยเหลือกัน มีความสามัคคีและร่วมมือกันพัฒนาสังคม ให้เจริญก้าวหน้า สังคมก็จะน่าอยู่ สมาชิกในสังคมก็มีความสุข ดังที่ Aristotle นักปราชญ์ผู้ยิ่งใหญ่ของกรีกได้กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม” เพราะมนุษย์มีการอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างเป็นหมวดหมู่ มิได้ใช้ชีวิตอยู่เพียงคนเดียวตามลำพังแต่อย่างใด เนื่องจากมนุษย์ต้องทำกิจกรรมร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และแต่ละชีวิตต่างก็ต้องการที่จะเสริมสร้างความสุข ความมั่นใจ และความปลอดภัยให้กับตนเองอยู่เสมอ สังคมในทุกระดับชั้นเป็นแหล่งรวมคนหลายๆ คนเข้าด้วยกัน ซึ่งในจำนวนผู้คนเหล่านั้น แต่ละคนต่างก็มีชีวิต มีจิตวิญญาณ มีความรู้สึกนึกคิดและมีจุดหมายปลายทางที่แตกต่างกันออกไป และด้วยเหตุนี้เอง บางครั้งจึงทำให้สังคมต้องเกิดปัญหาหรือมีความสับสนวุ่นวายขึ้น อันเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านความคิดของแต่ละคน ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่สังคมมีปัญหาขึ้นจะเป็นด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหานั้นให้หมดสิ้นไปได้ ก็หาเป็นใครที่ไหนไม่ หากแต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกๆ คนนั่นเอง ที่จะต้องสามัคคีร่วมใจกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมของตนเองให้ดีและมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น (สมยศ เชื้อไทย. 2551 : 7)

ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2533 ความตอนหนึ่งว่า “ในการปฏิบัติงานนั้นย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ไข อย่าทิ้งไว้ให้พอกพูนลูกกลมจนแก้ยาก ขอให้ทุกคนระลึกว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข ถ้าแก้คนเดียวไม่ได้ก็ช่วยกันคิดช่วยกันแก้ หลากๆ คน หลากๆ ทาง ด้วยความร่วมมือปรองดองกัน...”

ในอดีตสภาพสังคมมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รักใคร่สามัคคี มีความปรองดอง พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันทั้งในสถานที่ทำงานในทางที่ดี แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเต็มไปด้วยการแข่งขัน นำมาซึ่งความขัดแย้งหลายประการ เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมได้

มนุษย์ต้องการความสำเร็จ ซึ่งการกระทำของมนุษย์ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จนี้ ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยมีการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ หลักสำคัญของการแข่งขันก็เนื่องมาจากความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอของสิ่งที่ต้องการ ความขัดแย้งจะเกิดเพิ่มมากขึ้น เมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มากที่สุดและได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคลหรือการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งในทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้งที่อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือ

ระหว่างกลุ่มของบุคคล (เจริญ โศภิตอำนาจ. 2546 : 19) โดยเฉพาะในที่ทำงานอาจเกิดจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือฝ่ายขึ้นไป ที่พยายามกระทำในสิ่งที่ตนเองพึงปรารถนา ให้ได้มาในสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการ ส่งผลให้เกิดการช่วงชิงและขัดขวางกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการกระทำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน (อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. 2557 : 29) ต้องยอมรับเหตุผลประการหนึ่งที่ว่าความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นตามธรรมชาติ เป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในสังคม แม้แต่ตัวเราเองที่ต้องตัดสินใจเลือกอย่างหนึ่งอย่างใดใน 2 อย่างพร้อมกันก็ยิ่งเกิดความขัดแย้งที่จะต้องเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือได้มาเพียงอย่างหนึ่งแต่ต้องเสียไปอีกอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 40) เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นอาจส่งผลให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางลบ ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด แต่ความขัดแย้งยังมีประโยชน์ในตัวเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะบริหารได้หรือไม่ หากผู้บริหารควบคุมได้ดี จะส่งผลต่อการสร้างความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ คือ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถก็จะเกิดความทุกข์และประสพความยากลำบากในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตขององค์การลดลงได้ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 78) ปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับต่างๆ ที่ถือว่าพนักงานและผู้บริหารจะต้องร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ให้ลุกล่วงไปด้วยดี (สัมมา รธนิตย์ . 2553 : 2) และองค์การหรือหน่วยงานใดๆ ก็ตามย่อมมีเป้าหมายสูงสุดที่ทำให้กิจการขององค์การนั้นดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และมีความเจริญก้าวหน้าเป็นปีกแผ่นมั่นคง กระบวนการที่ทำให้้องค์การหรือหน่วยงานเป็นไปตามที่คาดหวังก็คือการบริหาร โดยจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสังคม ปัญหาโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารเป็นสำคัญ (วิโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 8) ซึ่งในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารอาจใช้วิธีการเก่าๆ ที่ได้กระทำและประสบความสำเร็จมาใช้ แต่บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ หรือการใช้วิทยาการจัดการขั้นสูงมาช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงปัญหาเรื่องความขัดแย้ง และหาแนวทางแก้ไขจากหลายๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาและนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์การต่อไป (สัมมา รธนิตย์ . 2553 : 2)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทุกระดับ ตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน องค์กร หน่วยงาน สังคม จนถึงระดับประเทศ เพราะมีความแตกต่างกันทั้งวิถีชีวิต วิถีคิด โลกทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อ เมื่อมาอยู่ร่วมกัน ความแตกต่างทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน นำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ต้องยอมรับกันว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก หากเกิดขึ้นแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการขององค์การและก่อให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น ทางออกที่ถูกต้องเหมาะสมคือ การหาวิธีเผชิญกับความขัดแย้งอย่างเข้าใจและใช้ศาสตร์ของการเจรจาต่อรองตามที่ Pneuman and Bruehl ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเนื่องจากองค์ประกอบด้านบุคคล ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ และสภาพขององค์การ ซึ่งปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของบุคคลในองค์กร ในสังคม ความขัดแย้งไม่ได้เลว ไปเสียทั้งหมด หรือดีไปเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีประโยชน์และโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง (Pneuman and Bruehl, 1982 : 22 อ้างใน ไพฑูรย์ นามบุญลือ. 2544 : 9) การบริหารต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ และวิธี

จัดการ ซึ่งคนจัดว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่นๆ จึงมีความสำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ จะต้องรู้จักเลือกใช้ทรัพยากร คน เงิน วัสดุและวิธีจัดการอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่รู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารองค์การ มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา (อุทัย หิรัญโต. 2543 : 30)

ความขัดแย้งจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เพราะเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถด้านการบริหารความขัดแย้ง นั่นคือ ต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ องค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งและสามารถดำเนินการแก้ไขหรือใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์การได้ด้วยดี ความขัดแย้งถ้าอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ก็จะนำไปสู่การแข่งขันในการทำงานซึ่งทำให้งานและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ แต่ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปก็จะเป็นอุปสรรคในการทำงาน (ธนิการ มาฆะศิริานนท์. 2550 : 12) นักบริหารจึงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่นักบริหารจำเป็นจะต้องรู้จักควบคุมและบริหารความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พยายามเปลี่ยนผลกระทบทางลบจากความขัดแย้งให้เป็นผลกระทบทางบวกต่อองค์การให้ได้ (วันชัย วัฒนศัพท์. 2552 : 5) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าและหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจึงต้องตระหนักถึงพันธกรณีที่สำคัญของตน ในการที่จะต้องตัดสินใจในการบริหารให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การเกิดความขัดแย้งหรือต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่ร้ายแรงได้ อย่างไรก็ตามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารสถานศึกษาคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาไม่ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ปัจจุบันความขัดแย้งในสถานศึกษายังมีอยู่ และยังไม่มีความโน้มเอียงว่าจะลดลง ทั้งในด้านความถี่ และความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสถานศึกษาหรือความขัดแย้งของบุคคลระหว่างสถานศึกษารวมทั้งชุมชน หน่วยงาน หรือองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม (เสนห์ โสมนัส. 2548 : 2) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพปัญหาการบริหารจัดการการศึกษา ระบบการจัดการและกระบวนการผลิต การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในทุกองค์การ เพราะความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ซึ่งให้ทราบถึงปัญหา บอกให้ผู้เกี่ยวข้องรู้ว่าควรหรือมีความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างเพื่อให้องค์การอยู่รอดและเกิดการพัฒนา เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งชักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับตัว และการปรับตัวนำมาซึ่งการพัฒนาขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 89)

การบริหารงานในปัจจุบัน ทักษะในการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Graves ที่พบว่าทักษะการบริหารในการรับมือกับความขัดแย้งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จและประสิทธิผลทางบริหารที่สำคัญ (Graves, 1987 : 49) อังโนถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 361) นักทฤษฎีองค์การได้พยายามศึกษาวิจัยปัญหาเรื่องความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์การในลักษณะต่างๆ เพื่อจะนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การ (ไพฑูรย์ นามบุญลือ. 2544 : 3) และนักการศึกษาได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้เข้ามา

ประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ด้วยเห็นว่า ครู บุคลากร และผู้บริหารจะทำงานได้มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์มากขึ้น หากสามารถควบคุมสาเหตุของความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. 2541 : 4)

ในการจัดการศึกษาของประเทศชาตินั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ หากผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแบบการเป็นผู้นำ ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน การทำงานใดๆ ที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ตัวผู้นำของหน่วยงานนั้นๆ นั่นเอง สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาวิธีการรับมือและบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. 2550 : 4-5)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นองค์กรหนึ่งที่ตั้งจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้การศึกษา และเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไปได้ เนื่องจากเป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่มีจำนวนโรงเรียนมัธยมในสังกัดมากถึง 52 โรงเรียน ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ใหญ่ที่สุด ดังนั้นจึงมีบุคลากรมากตามไปด้วย การที่เป็นองค์กรใหญ่ ก็ย่อมมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากมาย ซึ่งโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 นั้นประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ต้องมาทำงานร่วมกัน มีสายงานการบังคับบัญชาตามลำดับ และเมื่อมีบุคคลจำนวนมากต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดปัญหา ความแตกต่างระหว่างบุคคลนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากกฎ ระเบียบที่จะต้องปฏิบัติ ทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ เกิดการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความขัดแย้งจากการพิจารณาความดีความชอบ หรือวิธีการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ควรมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอดี ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ

สถานศึกษานอกจากผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญแล้ว ครูและบุคลากรในสถานศึกษาก็เป็นปัจจัยหลักอีกปัจจัยหนึ่งในการแก้ปัญหา ผู้บริหารจึงควรควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในทางบวกและเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้องค์กร อาจกล่าวได้ว่าจริงๆ แล้วความขัดแย้งเป็นดาบสองคม คือ มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์กร แต่อาจจะมีโทษได้เช่นเดียวกัน หากใช้ไม่ถูกวิธี เพราะความขัดแย้งเป็นสภาพความไม่สมดุลทางจิตใจหรืออารมณ์ของบุคคลที่เกิดขึ้นได้หลายลักษณะ เนื่องจากในสถานศึกษาประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายครูผู้สอน ฝ่ายสนับสนุนการสอน นักการภารโรง และนักเรียน ทำให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมาก หากไม่ยอมรับในความแตกต่างระหว่างกัน ย่อมเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาได้ (อุเทน ทองสวัสดิ์. 2551 : 5) ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่พบเสมอ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งอีกประการหนึ่งที่พบบ่อยในสถานศึกษา คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่ม

ผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู กลุ่มครูด้วยกันมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นต้น ความขัดแย้งเหล่านี้ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพของงาน ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง และสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำลายบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก และอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ เช่น เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตัวเป็นศัตรู และประณามผู้อื่น บางคนถึงกับลาออกจากงานก็มี ซึ่งในที่สุดก็จะมีผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน (เจริญ โคนสีอำนวนย. 2530 : 3)

เมื่อเกิดความขัดแย้งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะความขัดแย้งดังกล่าวจะรุนแรงหรือมากน้อยเพียงใดก็ตาม ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะตัดสินใจดำเนินการแก้ไข หรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงไม่ควรนิ่งดูตายต่อปัญหาความขัดแย้ง (นุตประวีร์ เภาเน็ด. 2555 : 4) และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของโอกาสในการเกิดความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาแนวทางในการรับมือและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาบานปลาย และเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล (ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. 2550 : 17)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

- 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
- 2 เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.3.1 ศึกษาลักษณะของความขัดแย้งจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

1.3.1.1 แนวคิดของวันชัย วัฒนศัพท์ (2542 : 7) แบ่งลักษณะของความขัดแย้งไว้ 5 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านความสัมพันธ์
- (2) ด้านค่านิยมที่แตกต่างกัน
- (3) ด้านข้อมูล
- (4) ด้านโครงสร้าง
- (5) ด้านความต้องการหรือผลประโยชน์การแข่งขันกัน

1.3.1.2 แนวคิดของทองคุณ หงส์พันธุ์ (2543 : 9) แบ่งลักษณะของความขัดแย้งไว้ 3 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล-บุคคล
- (2) ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล-กลุ่ม
- (3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม-กลุ่ม

1.3.1.3 แนวคิดของ Pneuman and Bruehl (1982: 35-49) แบ่งลักษณะของความขัดแย้งไว้ 3 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล
- (2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
- (3) ด้านสภาพองค์การ

1.3.1.4 แนวคิดของ Moore (1986 : 56 อ้างใน วันชัย วัฒนศัพท์, 2547: 11) แบ่งลักษณะของความขัดแย้งไว้ 5 ด้าน ดังนี้

- (1) ด้านความขัดแย้งจากข้อมูล
- (2) ด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์
- (3) ด้านความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง
- (4) ด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์
- (5) ด้านความขัดแย้งจากค่านิยม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะของความขัดแย้งเพื่อใช้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็น 5 ด้าน จากลักษณะของความขัดแย้ง ได้ดังนี้

1. ด้านค่านิยม
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
3. ด้านข้อมูล
4. ด้านผลประโยชน์
5. ด้านโครงสร้างองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สืบค้นไปสู่นักเรียนใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น หากมีข้อสงสัยหรือหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3.2 ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งโดยใช้แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งดังนี้

1.3.2.1 ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของถวัลย์ วรเทพพุดิพงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2545 : 26-28) ได้เสนอวิธีบริหารความขัดแย้งไว้ 4 แบบ คือ

- (1) การหลีกเลี่ยง
- (2) การกลบเกลื่อน
- (3) การประนีประนอม
- (4) การเผชิญหน้ากัน

1.3.2.2 ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987 : 67 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 32) ได้เสนอวิธีบริหารความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ

- (1) การเอาชนะ
- (2) การร่วมมือ
- (3) การประนีประนอม
- (4) การหลีกเลี่ยง
- (5) การยอมให้

1.3.2.3 ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Rahim (1983 : 14 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 155-156) ได้แบ่งวิธีบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

- (1) การผสมผสาน
- (2) การยอมตาม
- (3) การเอาชนะ
- (4) การหลีกเลี่ยง
- (5) การประนีประนอม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งของนักวิชาการ เพื่อใช้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ดังตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 วิธีการบริหารความขัดแย้งของนักวิชาการ

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	ถวัลย์ และ สุรสิทธิ์	Thomas & Kilman	Rahim	ความ ถี่
การหลีกเลี่ยง	✓	✓	✓	3
การกลบเกลื่อน	✓			1
การประนีประนอม	✓	✓	✓	3
การเผชิญหน้า	✓			1
การเอาชนะ		✓	✓	2

ตารางที่ 1.1 วิธีการบริหารความขัดแย้งของนักวิชาการ (ต่อ)

วิธีการบริหารความขัดแย้ง	ถวัลย์ และ สุรสิทธิ์	Thomas & Kilman	Rahim	ความ ถี่
การร่วมมือ			✓	1
การยอมให้		✓	✓	2
การผสมผสาน		✓		1
รวม	4	5	5	

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งของนักวิชาการดังกล่าว เพื่อใช้ในการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยเลือกจากวิธีการที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง
2. การประนีประนอม
3. การเอาชนะ
4. การยอมให้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.4.1 ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.4.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 52 แห่ง แห่งละ 5 คน ได้จำนวน 260 คน เลือกแบบเจาะจง โดยเลือกข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ ในกลุ่มสาระหลัก 5 กลุ่มสาระ เนื่องจากกลุ่มสาระหลักจะมีข้าราชการครูอยู่จำนวนมาก

1.4.2 ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.4.2.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 52 แห่ง แห่งละ 5 คน ได้จำนวน 260 คน เลือกแบบเจาะจง

1.4.3 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 และวิธีการบริหารความขัดแย้ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.4.3.1 ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

- (1) ด้านค่านิยม
- (2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
- (3) ด้านข้อมูล
- (4) ด้านผลประโยชน์
- (5) ด้านโครงสร้างองค์การ

1.4.3.2 วิธีการบริหารความขัดแย้ง จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

- (1) การหลีกเลี่ยง
- (2) การประนีประนอม
- (3) การเอาชนะ
- (4) การยอมให้

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดนิยามขอบเขตหรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะดังนี้

1.5.1 ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คนหรือมากกว่ามีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน ไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุเป้าหมายได้

1.5.2 ความขัดแย้งในสถานศึกษา หมายถึง สภาวะการณ์ที่ข้าราชการครูในสถานศึกษา ตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่ามีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่าง และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกันหรือหักล้างกัน เพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

1.5.3 ลักษณะของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ความขัดแย้ง ในลักษณะของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม และกลุ่มกับกลุ่ม ก่อให้เกิดความคิดเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ

1.5.3.1 ด้านค่านิยม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล วัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิต ประสบการณ์ ความเคยชิน ความเป็นอยู่ อายุ ระดับและสาขา การศึกษา ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน จึงเกิดความแตกต่าง และอาจมีโอกาที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

1.5.3.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการประสานงาน การขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความสับสนในการทำงาน และความไม่เห็นใจกัน ไม่อยากแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ขาด

ความเต็มใจในการช่วยทำงานของเพื่อนร่วมงานให้ดีที่สุด และไม่มีความจริงใจในการช่วยเหลือแบ่งเบาปริมาณงานของกันและกัน หรือการให้บริการที่มีได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เลือกรับบริการ ผู้มีหน้าที่บริการขาดจิตสำนึกสาธารณะ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คำนึงถึงความต้องการหรือการแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ทำให้เกิดความขัดแย้ง

1.5.3.3 ด้านข้อมูล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการติดต่อสื่อสาร คือ ปัญหาที่เกิดจากอุปสรรคด้านองค์ประกอบของการสื่อสาร ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สื่อที่ใช้ สาร และภาษาที่ใช้ รวมถึงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือกันได้ตามที่ควรจะเป็น จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

1.5.3.4 ด้านผลประโยชน์ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การได้รับแต่งตั้ง หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น เพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ ความรัก เกียรติยศ ชื่อเสียง การกลั่นแกล้ง ใส่ร้าย พุดจาเสียดสี ทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิด หรือเกิดความคิดเชิงลบกับคนๆ นั้น ไม่ว่าจะเค้าจะทำ พุด หรือคิดอะไร จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

1.5.3.5 ด้านโครงสร้างองค์การ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากปัญหาโครงสร้างองค์การ เกิดจากความไม่ชัดเจนในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร เช่น โครงสร้างงานแต่ละฝ่ายไม่ชัดเจน มีการแต่งตั้งให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหลายหน้าที่ การแต่งตั้งให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่เหมาะสมกับงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง การปฏิบัติงานจึงเกิดความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ขาดความรู้ทางการวางแผนงาน ไม่มีการสร้างระบบการทำงานที่ดี ขาดความกระตือรือร้นและมีความเห็นว่าการวางแผนเป็นการเพิ่มภาระ หรือมีการวางแผนงานที่ดีไว้แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ และการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน รวมถึงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือกันได้ตามที่ควรจะเป็น จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

1.5.4 การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการจัดการหรือการปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำมาใช้เพื่อทำให้ความขัดแย้งลดลง สามารถคลี่คลายปัญหาขององค์การให้หมดสิ้นไป โดยคำนึงถึงความร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์ขององค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน ในงานวิจัยนี้จำแนกวิธีการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1.5.4.1 การหลีกเลี่ยง หมายถึง ความพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อจะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ เช่น หลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่สบายใจ โดยมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้เถียง ตลอดจนผัดผ่อนเวลาในการแก้ปัญหาจนมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ

1.5.4.2 การประนีประนอม หมายถึง ความพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เป็นไปด้วยความยุติธรรม เป็นการทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเกิดความพอใจและยอมเสียสละบ้าง

1.5.4.3 การเอาชนะ หมายถึง ความพยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีการของตนดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกฎ ระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมงานและหาเหตุผลต่าง ๆ มาใช้ให้คู่กรณียินยอมทำตาม เพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนวางไว้

1.5.4.4 การยอมให้ หมายถึง ความพยายามในการแก้ปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี เพื่อรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน ยอมเสียสละในบางสิ่งเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล

1.5.5 **ข้าราชการครู** หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพ ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาของรัฐ

1.5.6 **สถานศึกษา** หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยมีข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

1.5.7 **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

1.5.8 **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานครได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สพฐ. ในเขตการปกครองบางรัก วัฒนา สาทร พระโขนง บางนา คลองเตย บางคอแหลม ยานนาวา ดินแดง ประเวศ สวนหลวง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขน สายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา และหนองจอก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย ดังนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

- 2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
- 2.2.2 ประเภทของความขัดแย้ง
- 2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

2.4 ผลของความขัดแย้ง

- 2.4.1 ผลดีของความขัดแย้ง
- 2.4.2 ผลเสียของความขัดแย้ง

2.5 ความขัดแย้งในสถานศึกษา

2.6 การบริหารความขัดแย้ง

- 2.6.1 ความหมายของการบริหาร
- 2.6.2 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง
- 2.6.3 ความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง
- 2.6.4 วิธีการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.6.4.1 การหลีกเลี่ยง
 - 2.6.4.2 การประนีประนอม
 - 2.6.4.3 การเอาชนะ
 - 2.6.4.4 การยอมให้

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.7.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2553 และได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 จึงทำให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ต้องถูกยกเลิก ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2553

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้รวมโรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 36 โรงเรียน กับ โรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 15 โรงเรียน รวมมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน มีเขตปกครอง รวม 27 เขต ปกครอง ที่ตั้ง 1126 ถนน ตลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 (ตั้งอยู่ใน โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์) นายปรีชา จิตรสิงห์ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นท่านแรก และปัจจุบัน นางสาวรัตติมา พานิชอนุรักษ์ เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย (www.secondary2.obec.go.th)

ทิศทางการพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

วิสัยทัศน์

“เป็นสำนักงานมาตรฐาน จัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย”

พันธกิจ

1. บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย
3. ส่งเสริม สนับสนุน โอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา
4. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะด้านการบริการอย่างมืออาชีพ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีความเป็นไทย อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
2. ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึง และเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษา การบริการ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพตามมาตรฐานสากล

ค่านิยมองค์กร “องค์กรทันสมัย เต็มใจบริการ บริหารแบบมืออาชีพ”

กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1** การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- กลยุทธ์ที่ 2** การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 3** การพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 4** การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
- (www.secondary2.obec.go.th)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีจำนวน 52 โรงเรียน
ได้แก่

1. ปทุมคงคา
2. สายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ ฯ
3. นวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย
4. นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา ๒
5. สารวิทยา
6. หอวัง
7. ดอนเมืองจตุรจินดา
8. ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง
9. สีกัน (วัฒนानันท์อุปถัมภ์)
10. กุณนทีรุทธารามวิทยา
11. สุรศักดิ์มนตรี
12. เทพลีลา
13. บางกะปิ
14. มัธยมวัดบึงทองหลาง
15. รัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน
16. สิริรัตนาร
17. พุทธจักรวิทยา
18. สตรีวัดมหาพฤฒาราม ในพระบรมราชินูปถัมภ์
19. นวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
20. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒
21. สุขุมวิทพณิชอุปถัมภ์
22. ราชดำริ
23. พระโขนงพิทยาลัย
24. วชิรธรรมสาริต
25. เศรษฐบุทรบำเพ็ญ
26. สตรีเศรษฐบุทรบำเพ็ญ
27. เจ้าพระยาวิทยาคม
28. นนทรีวิทยา
29. เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ
30. เทพศิรินทร์ร่มเกล้า
31. พรตพิทยพยัต
32. รัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
33. ลาดปลาเค้าพิทยาคม
34. สตรีวิทยา ๒
35. นวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา
36. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
37. มัธยมวัดธาตุทอง
38. เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
39. เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
40. นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
41. ศรีพฤฒา
42. ยานนาวาพิทยาคม
43. วัดสุทธิวราราม
44. สตรีศรีสุริโยทัย
45. ฤทธิยะวรรณาลัย
46. ฤทธิยะวรรณาลัย ๒
47. เตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์
48. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔
49. มัธยมวัดหนองจอก
50. ราชวินิตบางเขน
51. จันทรหุ่นบำเพ็ญ
52. เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาในเขตหนองจอก เขตบางรัก เขตบางเขน เขตบางกะปิ เขตพระ
โขนง เขตมีนบุรี เขตลาดกระบัง เขตยานนาวา เขตห้วยขวาง เขตดินแดง เขตบึงกุ่ม เขตสาทร

เขตจตุจักร เขตประเวศ เขตคลองเตย เขตสวนหลวง เขตดอนเมือง เขตลาดพร้าว เขตวัฒนา เขตหลักสี่ เขตสายไหม เขตสะพานสูง เขตวังทองหลาง เขตคลองสามวา และเขตบางนา

ขนาดโรงเรียน ตามเกณฑ์ กรมสามัญศึกษาเดิม

จำนวนนักเรียน น้อยกว่า หรือเท่า 500 คน	ขนาด เล็ก	จำนวน 2	โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 501 – 1,500 คน	ขนาด กลาง	จำนวน 6	โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 – 2,500 คน	ขนาด ใหญ่	จำนวน 21	โรงเรียน
จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน	ขนาด ใหญ่พิเศษ	จำนวน 23	โรงเรียน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 ให้คำอธิบาย ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพความไม่ลงรอยกันคือไม่ยอมทำตามและยังมีความต้านทานไว้

ณรงค์ กังน้อย (2545 : 5 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์. 2547 : 46) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดการปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2546 : 124) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็น ชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจาก กิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยม หรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 150) ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่ เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบหรือก่อให้เกิดความไม่พอใจ ขึ้นมาจะมีปฏิกริยาระหว่างกัน จนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้น ได้แก่ ขนาดของความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย ความแตกต่างในการตีความข้อเท็จจริงไม่เหมือนกัน และความไม่ลงรอยกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กันหรือการ แข่งขันระหว่างความคิด ความเห็น ความสนใจ หรือผลประโยชน์ มุมมอง รสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ฯลฯ

วิจิตร วรุตบางกูร (2546 : 64-70) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึงสถานการณ์ที่ แต่ละบุคคลมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์กรได้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545 : 163) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง โดยเน้นที่การ ปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นมิตร ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาก็จะ ชี้ให้เห็นได้ เช่น การข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้ามหรือดำเนินการใดๆ เพื่อให้ได้มาซึ่ง ชัยชนะ

อรุณ รักธรรม (2546 : 178) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งว่า เป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไป ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดในองค์การ หรือมีส่วนร่วมในงานต่างๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งมีอยู่แตกต่างกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น เมื่อความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

สมพร เอี่ยมสำอางค์ (2543 : 32 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์. 2547 : 92) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ความคิด ความเชื่อของบุคคลที่ไม่ตรงกับบุคคลอื่น ซึ่งแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะที่เป็นปฏิกิริยา เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ นิ่งเฉย และไม่สนใจต่อบุคคลนั้น บางกรณีถึงขั้นทำร้ายกัน

สมยศ นาวิการ (2545 : 772) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่ม ในเรื่องจุดประสงค์ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลจากอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ นั่นเอง ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคล และกลุ่มบุคคล โดยที่คู่กรณีสามารถตอบสนอง หรือร่วมงานกันในทางที่ดีและสร้างสรรค์ได้

Dubrin, A. J. (1984 : 63 อ้างใน อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. 2557 : 7) เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นการขัดขวางของบุคคลอื่น หรือการใช้กำลังขัดขวางของบุคคลอื่น หรือการใช้กำลังที่ก่อให้เกิดภาวะความตึงเครียดขึ้นมา ซึ่งภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนสองกลุ่มหรือมากกว่า (อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน องค์การ ประเทศ) ต่างก็รับรู้ถึงเป้าหมาย คุณค่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถจะร่วมได้

David (1983 : 499) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง ก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

Greenberg and Baron (1997 : 380 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าคุณค่าหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

Gordon (1990 : 298 อ้างใน อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. 2557 : 6) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ เรื่องของความไม่ลงรอยกัน ความตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพลและรวมถึงความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

Nelson and Quick (1997 : 350 อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่ความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมาย ทัศนคติ และอารมณ์ หรือพฤติกรรม นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน หรือตรงกันข้ามกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การหรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่านั้น ซึ่งตั้งอยู่บนผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่ฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ ทั้งนี้เป็นคำพูดหรือไม่ได้เป็นคำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแค้นฝ่ายตรงข้าม

Pruitt & Rubin (2006 : 18 อ้างใน อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. 2557 : 7) นิยามความขัดแย้งว่าเป็นความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามกันอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากประโยชน์หรือแนวคิด ซึ่ง

รวมถึงการรับรู้ที่สวนทางกันของผลประโยชน์ หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

Schmidt (1975 : 9 อ้างใน เจริญ โคนสีอำนวนย. 2546 : 6-8) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคลสองฝ่ายที่มีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน

James Co and et al. (2010 : 2) เห็นว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การต่อสู้กัน หรือการแข่งขันกันระหว่างความคิด ความสนใจ หรือผลประโยชน์ มุมมอง รสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ซึ่งความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นในบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือ ขัดแย้งกับบุคคลอื่น หรือระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายๆ กลุ่มของบุคคลหรือนิติบุคคล หรือระหว่างกลุ่มบุคคลหลายคนที่อยู่ในกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง หรืออีกหลายๆ กลุ่มของบุคคล

William (2004 : 45) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ 3 ความหมาย ดังนี้ ความหมายแรก ความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งที่มีรากฐานเกี่ยวกับผลประโยชน์อันมาจากความต้องการ และความปรารถนาของมนุษย์ ความหมายที่สอง หมายถึงการที่มีจุดยืนไม่ตรงกัน ขัดกัน โดยมีเรื่องของผลประโยชน์ที่แฝงอยู่ในจุดยืนนั้น เกิดจากการที่ต่างคนต่างต้องการสิ่งเดียวกัน ส่วนความหมายที่สาม คือ การแก่งแย่งชิง “อำนาจ” ทั้งนี้การสร้างร่วมมือกันนั้นเป็นวิธีการสำคัญที่จัดการกับความขัดแย้ง จากความหมายความขัดแย้ง หมายถึงการไม่เข้าใจกัน มีจุดยืน และมีอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายในผลประโยชน์ที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน พร้อมแสดงออกในวิธีต่างในพฤติกรรม

Webster (อ้างใน อรุณ รักธรรม. 2523 : 86) กล่าวว่า คำว่า “ความขัดแย้ง” (Conflict) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน คือ “Configure” ซึ่งแปลว่า “การต่อสู้” (fight) หมายถึง “การทำสงคราม” “ความไม่ลงรอยกัน” หรือ “การเข้ากันไม่ได้” “การคัดค้านซึ่งกันและกัน” หรือ “ฝ่ายตรงข้าม”

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 36) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คน หรือกลุ่มคนที่เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด ทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงและทัดเทียมกัน

กิติมา ปรีดีติติก (2542 : 295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวายเนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ครั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดหรือให้น้อยลง

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือกลุ่มคน มีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ นำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน และมีผล ทำให้เกิดการขัดขวาง กีดกีดหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้ ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การช่วยเหลือ การบริการ ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ประสบการณ์ ความคาดหวังในการทำงาน การ

สื่อสาร การวางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เท่าเทียมกันในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลให้เกิดความคับข้องใจ กระทบ หงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรัภักษ์กัน

2.2.2 ประเภทของความขัดแย้ง

นักวิชาการหลายท่านได้มีแนวคิดในการแบ่งแยกประเภทของความขัดแย้งออกเป็นหลายรูปแบบดังนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549 : 89) แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้
ลักษณะที่ 1 แบ่งตามผลที่มีต่อองค์การ

1.1 Functional Conflict หรือ Constructive Conflict เป็น ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับองค์การทำให้องค์การรอบคอบไม่เฉื่อยชา มีความคิดเห็นใหม่ๆ

1.2 Dysfunctional Conflict หรือ Destructive Conflict เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ องค์การเสียหายก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การ ทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายบรรยากาศในการทำงาน

ลักษณะที่ 2 พิจารณาเป้าหมายของความขัดแย้ง

2.1 ความขัดแย้งในเรื่องงาน (Task Conflict) ในการทำงานอาจมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน หรือมีความเห็นในเรื่องงานที่แตกต่างกัน หรือกรณีทำงานต้องขึ้นอยู่กับกัน ต้องรอกัน จึงทำให้เกิด ความขัดแย้ง

2.2 ความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) คนเราอาจมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ เนื่องจากสาเหตุหลากหลาย เช่น ความเข้าใจผิด ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน เป็นต้น

2.3 ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ (Process Conflict) จะเป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่แตกต่างกัน แม้จะมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science) Vol. 6 No. 2 May-August 2016 198 3.

ลักษณะที่ 3 พิจารณาจากประเด็น (Issues) ของความขัดแย้ง

3.1 Goal Conflict เป็นความขัดแย้งในเป้าหมายที่ต่างกัน เช่น เป้าหมายการทำงานของ ฝ่ายขายกับฝ่ายผลิตที่แตกต่างกัน

3.2 Cognitive Conflict เป็นความคิดเห็นหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อพรรคการเมืองว่าพรรคใดดีกว่ากัน

3.3 Affective Conflict เป็นความรู้สึกอารมณ์ที่ต่างกัน ความชอบที่แตกต่างกัน เช่น บางคนอาจชอบอาหารอีสาน บางคนชอบอาหารฝรั่ง

3.4 Behavioral Conflict เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกต่างกัน เช่น การเลี้ยงลูกที่ต่างกันโดยพ่อแม่บางคนยึดหลักคำโบราณที่ว่า รักวัวให้ผูก รักลูกให้ตี แต่พ่อแม่ บางครอบครัวใช้หลักการเลี้ยงลูกสมัยใหม่ คือ ไม่ตีแต่ให้ลูกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้แสดงออก

ลักษณะที่ 4 เป็นความขัดแย้งในเชิงบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ

4.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความคับข้องใจในตัวเอง เช่น ต้องการประสบความสำเร็จ แต่ไม่ยอมทำงานหนัก

4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาทิ ความขัดแย้งของนาย ก. กับ นาย ข.

4.3 ความขัดแย้งของบุคคลและกลุ่ม อาทิ ความขัดแย้งระหว่างนายสมกับแผนกการเงิน

4.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาทิ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการตลาด

ลักษณะที่ 5 ทิศทางของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ 3 ทิศทางหลักๆ คือ

5.1 ทิศทางแนวนอน (Horizontal Conflict) จะเป็นความขัดแย้งของคนในระดับเดียวกัน อาทิ ผู้จัดการฝ่ายขายขัดแย้งกับผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาตามมาก็คือ การไม่ประสานงานกัน

5.2 ทิศทางในแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบัญชีกับพนักงานบัญชี ซึ่งถ้าเป็นความขัดแย้งแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะต้องเก็บกดปัญหาไว้ เว้นแต่องค์กรจะมีระบบการร้องทุกข์ที่ชัดเจน ทำให้เขาสามารถร้องเรียนปัญหาไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

5.3 ทิศทางในแนวทแยง (Diagonal Conflict) จะเป็นความขัดแย้งของคนข้ามสายงานและข้ามระดับ อาทิ ความขัดแย้งของฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษาและฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น

March และ Simon (1958 : 102) อ้างใน วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. 2553 : 38) พบว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลมีต่อการกระทำของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1 รักที่เสียดายน้อง (Approach-Approach Conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2 หนีเสือปะจระเข้ (Avoidance-Avoidance Conflict) เป็นความรู้สึกรู้สึกที่ไม่ต้องการ ไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง

1.3 เกลียดตัวกินไข่ (Approach-Avoidance Conflict) คือ มีทั้งสิ่งที่พอใจ ไม่พอใจอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์กร (Organization Conflict) เมื่อคนแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยม ทัศนคติ การรับรู้ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณมีจำนวนจำกัด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน ความแตกต่างในหน้าที่การงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งสิ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กรหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่นผลประโยชน์ขัดกัน

ชลอ ธรรมศิริ (2547 : 19) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทความขัดแย้งไว้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งในด้านความคิดเห็น
2. ความขัดแย้งในด้านวิธีการปฏิบัติ
3. ความขัดแย้งในด้านของผลประโยชน์

อรุณ รักธรรม (2546 : 780) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งตามแหล่งที่เกิด ตามแนวคิดของ March และ Simon ไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคับข้องใจในการที่จะต้องตัดสินใจแสวงหา

ทางเลือก

2. ความขัดแย้งระดับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากบุคคลมีความต้องการและค่านิยมของกลุ่มแตกต่างกัน

3. ระดับองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การย่อยในองค์การใหญ่ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์การหรือกลุ่ม

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2550 : 363) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย เป็นผลมาจากต้องการผลลัพธ์ที่แตกต่างจากผู้อื่น
2. ความขัดแย้งเชิงเขาวงกต เป็นผลมาจากมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่น
3. ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ เป็นผลมาจากเจตคติไปด้วยกันไม่ได้กับผู้อื่น
4. ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรม เป็นผลมาจากปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างไม่เป็นที่ยอมรับของ

ผู้อื่น

บุญศรี คำชาย (2554 : 7) กล่าวว่าความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทแล้วแต่จะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ดังเช่น Rappaport (Rappaport, cited by Caplow. 1975 : 276) ได้แบ่งความขัดแย้งเป็น การต่อสู้ เกม และการโต้เถียง หรืออาจแบ่งความขัดแย้ง เป็นเชิงลบและเชิงบวกก็ได้ แต่ในที่นี้จะแบ่งประเภทความขัดแย้ง โดยนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อพบทางเลือกหลายๆ ทางและต้องเลือกเอาทางใดทางหนึ่ง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นไม่สอดคล้องกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกกลุ่มไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม เกิดเมื่อแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และต้องขึ้นอยู่กับกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขันเสรีและการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 144-145) ได้กล่าวถึงประเภทความขัดแย้ง 2 ประการ คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ความสนใจที่ว่ามีอาจเป็นความสนใจที่ต่างกันหรือเป็นความสนใจที่เหมือนกัน และพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้

2. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้

3. ความขัดแย้งเท็จ (False Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันแต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้

4. ไม่มีความขัดแย้ง (No Conflict) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็จะไม่มีความขัดแย้ง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547 : 11-15) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้โดยใช้เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความขัดแย้งได้ดังนี้ (Moore. 1986 : 21 อ้างใน วันชัย วัฒนศัพท์. 2547 : 11)

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้ง อาจเกิดจากข้อมูลน้อยเกินไป การแปลผลผิดพลาด การวิเคราะห์ที่ออกมาด้วยความเห็นต่างกัน หรือแม้แต่ว่าข้อมูลมากเกินไปบางครั้งก็เป็นปัญหาความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล (Perception) บางครั้งก็เป็นปัญหาขัดแย้งกันได้

2. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Benefit Conflict) เป็นเหตุผลแห่งการแย่งชิงผลประโยชน์ในสิ่งที่ดูเหมือนกัน หรือมีไม่เพียงพอเป็นเรื่องของทั้งตัวเนื้อหา กระบวนการ และจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรม

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นเรื่องของอำนาจ แย่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้าง รวมไปถึง กฎ ระเบียบ บทบาท ภูมิศาสตร์ ระยะเวลาและระบบ

4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมต่างๆ ในอดีต อารมณ์ที่รุนแรง ความเข้าใจผิด การสื่อสารที่บกพร่อง

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เป็นปัญหาในระบบของความเชื่อ ความแตกต่างในค่านิยม ขนบประเพณี ประวัติ การเลี้ยงดูที่หล่อหลอมเขาขึ้นมา

ทองคุณ หงส์พันธุ์ (2543 : 9) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล-บุคคล เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็นความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล-กลุ่ม ความไม่เข้าใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับกลุ่ม ทำให้เกิดความแตกแยกและแยกตัวออกจากกลุ่ม

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม-องค์การหรือองค์การ-องค์การ เช่น สหภาพแรงงานกับโรงงานอุตสาหกรรมเป็นความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ การเรียกร้องค่าตอบแทน ความไม่เข้าใจกัน ไม่ประสานงานกัน

การแบ่งประเภทความขัดแย้ง มีการอธิบายหลากหลายรูปแบบ ผู้วิจัยพอสรุปได้ดังนี้ คือ ความขัดแย้งแบ่งเป็นหลายประเภทแล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง อาจนำเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์หรือนำความสนใจและพฤติกรรมของบุคคลมาเป็นเกณฑ์ก็ได้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาประเภทของความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากลักษณะของความขัดแย้งตามแนวคิดของทองคุณ หงส์พันธุ์ (2543 : 9) เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล-บุคคล

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล-กลุ่ม

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม-กลุ่ม

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดความขัดแย้งของนักวิชาการหลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550 : 13) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้งที่สำคัญ 3 แนวคิด ได้แก่

1. มุมมองแบบดั้งเดิม ซึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง
2. มุมมองแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและยากที่จะหลีกเลี่ยงแต่ก็ไม่เป็นเรื่องที่เลวร้ายเสมอไปเพราะสามารถที่จะบังคับ และกำหนดแนวทางในการแสดงออกของกลุ่ม
3. มุมมองแบบร่วมสมัย ซึ่งมองว่าความขัดแย้งนั้น นอกจากจะเป็นตัวบังคับที่มีผลดีในกลุ่มแล้วยังมีความสำคัญอย่างมากสำหรับกลุ่มในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Coser, Lewis A. (1956 : 90) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองความขัดแย้งในสังคมทั้งทางด้านที่ดีและไม่ดี เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการหนึ่งของการขัดเกลาทางสังคม ไม่ใช่ความขัดแย้งจะทำให้ระบบสังคมถูกทำลาย แต่มองว่าความขัดแย้งเป็นตัวช่วยให้สังคมเกิดความสมดุลยิ่งขึ้น ทั้งทางด้านความรัก ความเกลียด ก็มีความขัดแย้งเข้ามาทั้งสิ้น โดยเฉพาะความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ จากความคิดของ Coser มีความแปลกที่มองความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ดี ไม่ใช่ตัวช่วยทำลาย แต่เป็นตัวให้ประโยชน์ภายหลัง เราจะเห็นได้ในสังคมปัจจุบันความขัดแย้งก็เกิดขึ้นทุกสังคม ซึ่งมันหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สังคมก็ยังดำรงอยู่อย่างปกติ ผู้คนทำหน้าที่ของตัวเอง แต่พอเมื่อนานเข้าก็จะเห็นความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในรูปแบบที่ดีขึ้น ทั้งมีรูปแบบที่เลวลงควบคู่กันไป ตรงกับความคิดของ Coser บอกว่าสังคมมีความขัดแย้งที่มีทั้งผลบวกและผลลบ ซึ่งมีการโต้แย้งจากทฤษฎีโครงสร้างการทำหน้าที่ที่เห็นความขัดแย้งเป็นตัวทำลายระบบสังคม หากคิดแบบนั้นสังคมก็ต้องดำรงอยู่ต่อไปโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ระบบสังคมนั้นก็ไม่มีการพัฒนาที่ดีขึ้น เพราะมีการทำหน้าที่แบบเดิมๆ และไม่มีการโต้แย้งในสิ่งที่เกิดขึ้น ทั้งไม่รู้ว่าจะถูกหรือว่าผิด หากมีการโต้แย้งขัดแย้งก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง หลังจากที่เกิดความรุนแรงหรือไม่รุนแรงก็ตาม สังคมทุกสังคมที่มีความขัดแย้งมีทั้งกลุ่มความเป็นมิตรและทั้งศัตรู ซึ่งตรงนี้ย่อมเป็นการกระตุ้นการแข่งขัน การขัดแย้ง ที่เกิดจากการพัฒนาสังคมขึ้นมา เปลี่ยนสังคมด้านหนึ่งไปอีกด้านหนึ่ง เพราะความขัดแย้ง เกิดจากความไม่พอใจต่อสังคมหนึ่งๆ ก็อาจนำไปสู่ความต้องการและการเปลี่ยนแปลงไปจากสังคมอีกด้านหนึ่งได้ อาจจะมีความสำเร็จ น่ายู่มากกว่าก็เป็นได้ สรุปว่า Coser ให้ความสำคัญกับความขัดแย้งในสังคมว่า ควรมีความขัดแย้ง เพื่อระบบสังคมดำเนินไปอย่างปกติ ไม่ใช่มีความขัดแย้งแล้ว สังคมมีความผิดปรกติ ตรงความขัดแย้งแปลว่า ระบบสังคมกำลังปรับเปลี่ยนตัวเองเข้าสู่ภาวะสมดุล เหมือนร่างกายหากเป็นไข้เจ็บป่วยเป็นหวัด หมายถึง ร่างกายกำลังปรับตัวเอง ให้เข้าสู่ภาวะในที่มีสถานการณ์นั้นเป็นต้น

ไพฑูริย์ นามบุญลือ (2544 : 78) ได้ศึกษาแนวคิดของ Robbins ซึ่งแบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิดคือ

1. แนวคิดแบบประเพณีนิยม แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย มุ่งทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความเสียหาย ดังนั้นจึงช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื้อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลว คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์การ

2. แนวพหุวัฒนธรรมศาสตร์ แนวคิดนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสเกิดความขัดแย้ง ได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่เป็น

พลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ ความขัดแย้งจะดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับแบบของความจำเป็น จะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยการพัฒนาของบุคคลเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์แบบหนึ่ง ความขัดแย้งที่ปลด สกัดกั้นหรือขัดขวางการทำงานของลูกทีมก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ เป็นความขัดแย้งที่ทำลาย

ประนัดดา สุทธิกุล (2548 : 14-15) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner ได้สรุปไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์การ และการบริหารขององค์การ อีกทั้งยังเชื่อว่า ความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์การและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ไม่ว่าองค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์การ ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพก็จะรักษาสภาพขององค์การไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545 : 65) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ไว้ดังนี้

แนวคิดเดิม

1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ

2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง

3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้

4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร

5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว

6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง

แนวคิดปัจจุบัน

1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์การความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 302-304) แบ่งแนวคิดความขัดแย้งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ แนวคิดสมัยเก่า และแนวคิดสมัยปัจจุบัน ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเก่า มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นผลร้ายต่อการปฏิบัติงาน นักบริหารสมัยเก่าคิดว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงความผิดพลาดในบางสิ่งบางอย่างในการบริหารและเชื่อกันว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารประสบความล้มเหลว ความขัดแย้งจึงเป็นตัวทำลายองค์การและควรหลีกเลี่ยง
2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะจัดการจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ได้เสนอว่า ความขัดแย้งที่สูงมากเกินไป จะไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน แต่กลับจะเป็นอันตรายต่อบุคคลและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การด้วย แต่ความขัดแย้งบางอย่างก็มีประโยชน์ เพราะอาจนำไปสู่ทางแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งมีผลกระทบทั้งในทางดีและทางไม่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ

Marx (n.d. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 29) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม Marx ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของ Marx อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ Marx เชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม Marx มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของทุกๆ สังคม จะมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิตที่เกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจของการผลิต ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน ทุน และเทคโนโลยี กับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต ซึ่งได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิต และคนงานที่ทำหน้าที่ผลิต แต่ในระบบการผลิตแต่ละระบบจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้น ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต กับผู้ใช้แรงงานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เป็นโครงสร้างส่วนล่างของสังคม และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการผันแปรและเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม เช่น รัฐบาล ครอบครัว การศึกษา ศาสนา และรวมถึง ค่านิยม ทัศนคติและบรรทัดฐานของสังคม

Simmel (n.d. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 31) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ผลงานของ Simmel เกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยเขาเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่าย แสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความรู้สึกเขาข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร้าย โกรธเกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่าย มีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่งไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

แนวคิดที่สำคัญบางประการของ Simmel เกี่ยวกับความขัดแย้ง คือ

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียวภายในกลุ่ม
2. ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง
3. ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้ง
4. ความขัดแย้งและโครงสร้างกลุ่ม

สาระความคิดเกี่ยวกับองค์การสังคมของ Simmel

1. ความสัมพันธ์ทางสังคมจะเกิดขึ้นในภาวะสังคมเป็นระบบ ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมอาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการทางอินทรีย์ภาพสองกระบวนการคือ กระบวนการก่อสัมพันธ์และกระบวนการแตกสัมพันธ์
2. กระบวนการดังกล่าวเป็นผลสืบเนื่องมาจากทั้งแรงขับสัญชาตญาณและความจำเป็นอันสืบเนื่อง มาจากความสัมพันธ์ทางสังคมประเภทต่างๆ
3. กระบวนการขัดแย้งเป็นสิ่งเก่าแก่แต่โบราณของสังคม แต่ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นสิ่งทำลายระบบสังคมหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเสมอ
4. ตามความเป็นจริงแล้วการขัดแย้งเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องดำเนินไปเพื่อดำรงรักษาสังคม หรือส่วนประกอบบางอย่างของสังคม

Weber (n.d. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 30) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่ม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน Weber ถือว่าการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ไม่ใช้การทำลายคู่ต่อสู้ ความขัดแย้งถ้าหากเกิดขึ้นในระยะยาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

Mosca (n.d. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 33) เป็นนักสังคมวิทยาชาวอิตาลีได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในหนังสือของเขาชื่อ The Ruling Class โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งในสังคม ไม่ว่าจะจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มคนกับกลุ่มคน เป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การดำรงชีวิตในสังคมแม้ว่าจะสามารถขจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่ Mosca ก็ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้าความเป็นระเบียบของสังคมและเสรีภาพทางการเมือง

จึงเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Mosca ต่างไปจากความคิดเห็นของ Marx โดยที่ Mosca มีทัศนะว่าการดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลแล้ว คนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้ง เพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมากกว่าเพื่อการมีชีวิตอยู่ ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ บุคคลทั้งหลายจึงแสวงหาทางที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของชนชั้นปกครอง เพราะชนชั้นปกครองเป็นผู้ที่มีอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจ และควบคุมโชคชะตาของสังคม Mosca ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของ Marx ที่ว่าเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสาเหตุแห่งความขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว Mosca เชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคมคือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ

จากแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดความขัดแย้ง ได้มีการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ ได้แบ่งความขัดแย้งออกได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน จะเห็นว่าตามแนวความคิดเดิมนั้นเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่เลวร้าย เป็นความรุนแรง ไม่มีประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป และหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร จึงต้องช่วยกันปกปิดแต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งยังคงอยู่ สำหรับแนวคิดปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้น เพราะคนมีความตื่นตัวกระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

จากแนวคิดของความขัดแย้งในปัจจุบัน หน้าที่ของผู้บริหารไม่ใช่การขจัดความขัดแย้งให้หมดไปแต่จะต้องบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีต่อองค์การและเพิ่มส่วนที่ดีให้มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเลือกเอาแนวทางที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์การที่สุด เพื่อจะบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ เพราะการทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งหาวิธีต่าง ๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดข้อขัดแย้ง หรือให้น้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่างๆ หลายประการ ดังต่อไปนี้

ประภัสสร เดชาภิมณฑ์ (2543 : 34) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การมีความเห็นไม่ตรงกันของแบบ (Personality Clash) ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นจากการที่ต่างฝ่ายต่างมีความเชื่อมั่นในเหตุผลของตัว หรือความยึดมั่นในหลักวิชา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จึงเป็นความขัดแย้งที่ค่อนข้างรุนแรงและต้องการการตัดสินใจ

2. ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน (Misunderstanding) ความขัดแย้งแบบนี้เกิดขึ้นจากการเข้าใจความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งผิดไป ทั้งที่บางทีทั้งสองฝ่ายอาจมีวัตถุประสงค์เหมือนกันหรือคล้ายกัน สาเหตุของความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจก่อให้เกิดการลุกลามใหญ่ได้แม้กระทั่งบุคคลที่อยู่ในกลุ่มหรือในพวกเดียวกัน

3. ความไม่เชื่อถือกันเป็นส่วนตัว (Cognitive and Personalized) ความขัดแย้งแบบนี้ไม่มีเหตุผลที่ต้องหักล้างกัน เป็นเพียงความไม่เชื่อฝีมือกัน เมื่อเปรียบเทียบความขัดแย้งในลักษณะอื่นๆ แล้ว แบบนี้จะทำความเข้าใจยากที่สุดเพราะคู่กรณีมักไม่เข้าใจกัน

4. ความแตกต่างกันในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal Oriented) ความขัดแย้งกันแบบนี้ไม่เหมือนความขัดแย้ง แบบความเห็นไม่ลงรอยกันเพราะมีเป้าหมายหลายอย่างและมีวิธีบรรลุเป้าหมายนั้นต่างกัน

วันชัย วัฒนศัพท์ (2542 : 7) ได้อธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งทางสังคม โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านด้วยกัน คือ

1. ปัญหาความสัมพันธ์ หมายถึง สิ่งที่เราเห็นหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ในสภาพของความขัดแย้งนั้น ทำให้ลักษณะของกลุ่มเปลี่ยนไปจากสาเหตุของประวัติของสัมพันธ์ภาพอารมณ์ที่รุนแรง การรับรู้ที่ผิดพลาดและลักษณะตายตัว การสื่อสารที่ไม่ดีหรือการสื่อสารที่บกพร่อง พฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ซ้ำแล้วซ้ำอีก ทำให้เกิดปัญหาในความสัมพันธ์จนนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นระบบของความเชื่อที่นำเราไปสู่การตัดสินใจว่าจะอะไรดีหรือเลวอะไรถูกหรือผิด ซึ่งความแตกต่างในค่านิยมไม่จำเป็นที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งเสมอ

3. ปัญหาด้านข้อมูล ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีข้อมูลมากหรือน้อยเกินไปเกี่ยวกับเรื่องที่เราจะต้องตัดสินใจ มีการแปลผลของข้อมูลผิดพลาดและข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง มีความเห็นที่แตกต่างกันไปข้อมูลและวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลที่แตกต่างกันก็นำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. ปัญหาด้านโครงสร้าง โครงสร้างเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้แล้ว ปัญหาด้านโครงสร้างบางอย่างจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากร กฎระเบียบ บทบาท ภูมิศาสตร์ ระยะเวลา กระบวนการและระบบราชการที่ซับซ้อน ซึ่งโครงสร้างเหล่านี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

5. ความต้องการหรือผลประโยชน์การแข่งขันกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์หรือความต้องการต่างๆ ที่มีอยู่ไม่จำกัดกับปริมาณของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก็นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 71) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งในองค์การ อาจจะสรุปให้ว่ามีสาเหตุมาจาก 4 F คือ ความกลัว (Fear) การใช้กำลัง (Force) ความเป็นธรรม (Fair) และทุน (Fund) โดยมีดังนี้

1. ความกลัว (Fear) ความกลัวเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างถาวร คนที่กลัวไฟฟ้าเมื่อเห็นสายไฟฟ้างก็เกิดความกลัวต่างๆ ที่กลัวอาจไม่เกิดขึ้นเลย ความกลัวเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดสิ่งอื่นๆ ความขัดแย้งที่รุนแรงขนาดต้องรบกันระหว่างประเทศ เกิดเพราะความกลัวที่ถูกหลบหลู่ศักดิ์ศรีกลัวจะขายหน้า กลัวจะถูกหาว่าไม่เข้มแข็งจริง ความขัดแย้งอาจลดได้ด้วยการเจรจา แต่ก็กลัวที่ต้องเจรจา จึงทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงไม่ได้ ในวงการศึกษ ความกลัวต่างๆ นานา เช่น กลัวจะไม่สมหวัง กลัวจะไม่ได้สองชั้น กลัวจะไม่ได้ตำแหน่ง กลัวจะถูกจับผิด กลัวจะไม่ได้รับการเลือกตั้ง เป็นต้น ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน สิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2. การใช้กำลัง (Force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจไม่มีความขัดแย้ง เราจะเห็นได้ว่าการใช้กำลังเป็นการจุดระเบิดของความขัดแย้งที่รุนแรง กำลังในที่นี้ไม่ได้หมายถึงกำลังทางกาย ทางอาวุธ

เท่านั้น แต่หมายรวมถึงกำลังทางคุณธรรม กำลังทางอารมณ์ การจะให้เข้าร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ การอนุมัติหรือไม่อนุมัติ การจะให้ความช่วยเหลือหรือไม่ให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่า ตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะก้าวหน้า การบรรจุเป้าหมายส่วนตัว ฯลฯ บุคคลนั้นจะเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดความขัดแย้งในตนเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์การรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. ทุน (Fund) ทุนในที่นี้ หมายถึงทรัพยากรในการบริหารซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ การบริหารในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

Chung and Megginson (1981 : 18 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรตานนท์. 2547 : 34) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งโดยเน้นที่กระบวนการทำงานและปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุจากการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีเป้าหมายในงานแตกต่างกัน มีการแข่งขันในเรื่องประโยชน์และค่าตอบแทน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

Duke (1976 : 238 อ้างใน สุนีย์ เฟ่งประภฤติ. 2547 : 63) ได้สรุปแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยสรุปไว้ว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะและการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติรวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม บทบาท วัฒนธรรม ผู้สนับสนุน อุดมการณ์ ที่ต่างกัน หรือตรงกันข้าม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 :187-190) ได้สรุปว่าความขัดแย้งมาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ความไม่พอเพียงของทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

2. ลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพากัน ถ้าหน่วยงานหรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ความขัดแย้งก็จะมีแนวโน้มและความรุนแรงมากขึ้น

3. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” คือ Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ไม่ตกหล่น สารระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้นๆ

4. ความคลุมเครือในเรื่องขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร

5. คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความคิด ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ ความฝังใจ ที่แตกต่างกัน

6. บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละท่านได้รับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป ในสถานการณ์นั้นๆ นอกจากนี้ ภารกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป ดังนั้น แนวคิด หลักคิดและบทบาทของแต่ละบุคคลที่ต่างกัน จึงเป็นเหตุของความขัดแย้งได้อย่างเป็นอย่างดี

Thomas and Schmidt (1976 : 14 อ้างใน จุฑามาศ รุจิรัตนนท์. 2547 : 87) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งข้อมูลต่างๆ และพฤติกรรมส่วนบุคคลรวมทั้งความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมายและหลักการในการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานภายใต้มาตรฐานที่แตกต่างกัน รวมไปถึงเรื่องของอำนาจและระบบงานที่มีกฎหมายและระเบียบเคร่งครัดจนไม่เอื้ออำนวยต่อสัมพันธภาพส่วนบุคคล การขาดความสามัคคี ประองตองและการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

จูไร ชั้นประเสริฐ (2540 : 222) กล่าวถึงการเกิดความขัดแย้งว่าอาจมาจาก

1. ความขัดแย้งด้านความคิดเห็น เป็นธรรมดาที่คนเราจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากความแตกต่างทางพันธุกรรม รวมเข้ากับความแตกต่างทางประสบการณ์ และการอบรมที่แต่ละคนได้รับ ตลอดจนพื้นฐานของความรู้ ระดับการศึกษา ทักษะ ค่านิยม ฯลฯ ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งในผลประโยชน์ ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้ นับว่าเป็นปัญหาใหญ่และมักจะแก้ไขได้ยากกว่าปัญหาประเภทอื่นๆ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่แก่งแย่งกันเกี่ยวกับอำนาจ อิทธิพล เงิน ตำแหน่ง ฯลฯ ผลประโยชน์ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง ถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังจะเอาแต่ประโยชน์ของตนโดยฝ่ายเดียว และไม่สามารถประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งชนิดนี้ก็จะกลายเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 : 11-13) กล่าวว่า ส่วนประสมที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม และความรู้สึก อารมณ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความต้องการ เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการคงอยู่และการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคนทุกหมู่เหล่า ทุกคนเกิดมามีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้นตามทฤษฎีของ Maslow หรือทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland ที่กล่าวว่า ความต้องการในชีวิตแต่ละคนจะแตกต่างกัน เนื่องมาจากความแตกต่างกันในด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งทางด้านครอบครัว สถานที่ทำงาน สถาบันการศึกษา ตลอดจนประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล

2. การรับรู้ ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์แต่ละคนจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ การสื่อสารในแนวทางเดียวกันหรือคนละแนวทาง จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายก็เกิดจากครอบครัว บุคลิกภาพ การศึกษา วิถีชีวิตของแต่ละคน และสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นอุปสรรคและไม่ลงรอยกันได้

3. อำนาจ ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ระบุดึงสาเหตุ หรือระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใด เพราะความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นก็เพราะความต้องการให้บุคคลอื่นกระทำหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ฝ่ายตนปรารถนา ซึ่งถ้าฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่าย่อมมีโอกาสได้เปรียบ เพราะจะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่าย และสามารถควบคุมสถานการณ์ความขัดแย้งได้มากกว่า

4. ค่านิยม คือ ความเชื่อ หรือหลักเกณฑ์ที่ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่ต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดการไม่ยอมรับหรือไม่ยึดถือกับสิ่งปฏิบัติของอีกฝ่าย ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

5. ความรู้สึกและอารมณ์ เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตของบุคคลที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ บางครั้งก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและอารมณ์ของแต่ละบุคคล เพราะการไม่ปล่อยวางให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนเอง และสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็เพราะการไม่ใส่ใจ ไม่เข้าใจ ไม่รับรู้ ไม่ปรับตัวต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและบุคคลอื่น

พินัส หันนาคิน (2542 : 234-235) กล่าวถึง ความขัดแย้งในสถานศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. ความไม่เข้าใจกัน อาจเกิดจากครูไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีดำเนินงานของหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การที่ผู้บริหารทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
3. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
4. ผลประโยชน์ และความสนใจที่ขัดกัน
5. ความคิดเห็นแตกต่างกัน

Alexander Hamilton (1983 : 108) นักวิชาการจากสถาบัน Alexander Hamilton ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างกันทางบุคลิกภาพ และวัฒนธรรม
2. ความแตกต่างกันทางค่านิยม คุณธรรม อุดมการณ์ ปรัชญา การเลียดู การศึกษา ศาสนา
3. ความแตกต่างกันทางการรับรู้และประสบการณ์
4. ความแตกต่างกันทางเป้าหมาย ภูมิหลัง
5. การแข่งขันกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำกัด เช่น คน เงิน สิ่งของต่างๆ ยศ ตำแหน่ง เป็นต้น
6. การพึ่งพาอาศัยกัน งานที่เกี่ยวข้องกัน การแข่งขันเรื่องของผลงาน
7. แรงกดดันจากที่ต้องรับบทบาทที่ได้รับ
8. การถูกแทรกแซงสถานภาพ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

อรุณ รักรธรรม (2546 : 308-309) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. เรื่องส่วนตัว เป็นประเพณีศรัทธาไม่กินกัน หรือบางทีไม่ทราบสาเหตุเลยว่าจะทำไมถึงไม่ชอบหน้า
2. เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการ มีจำนวนจำกัด เมื่อมีใครมาขัดขวางย่อมไม่พอใจ
3. วิธีการ วิธีการที่ใช้ทำงานแตกต่างกันหรือวิธีการที่ใช้ให้บรรลุเป้าหมายแตกต่างกัน
4. สถานภาพ เกิดจากการเอาคนหนุ่มสาวไปปกครองคนแก่ที่มีประสบการณ์สูง คนแก่เกิดความไม่พอใจ เป็นเรื่องของความไม่เชื่อมือกัน จึงเกิดการต่อต้านในที่สุด

5. การรับรู้และค่านิยม บางคนชอบทำงานเงียบๆ บางคนชอบฟังเพลง บางคนชอบพูดคุย ทำให้เกิดความหงุดหงิดแก่คนที่ไม่ชอบ

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557 : 37- 40) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง 4 สาเหตุ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในองค์กร เกิดจากความคิดเห็นต่างกันของบุคคลและกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัตถุประสงค์ของงาน การแจกจ่ายงาน การประสานงานกันภายในองค์กร เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 คนขึ้นไปในสายงานเดียวกัน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีสาเหตุดังนี้

- 2.1 ความขัดแย้งด้านความคิด
- 2.2 ความขัดแย้งด้านการรับรู้
- 2.3 ความขัดแย้งด้านความรู้สึก
- 2.4 ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีสาเหตุใหญ่ 5 ประการ คือ

- 3.1 การจัดสรรทรัพยากร
- 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงาน
- 3.3 ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมบุคคล
- 3.4 ความล้มเหลวในการสื่อสาร
- 3.5 การแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน เกิดจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

- 4.1 การเอาแพ้เอาชนะ
- 4.2 การแข่งขันเพื่อหาแนวทางให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- 4.3 การเข้ากันไม่ได้ในด้านฐานะ
- 4.4 ความแตกต่างด้านความเข้าใจและการรับรู้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2554 : 80) ได้สรุปว่า ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตาม ความขัดแย้งก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกเมื่อ และคงจะไม่มีใครหนีปัญหาความขัดแย้งได้ ซึ่งความขัดแย้งเป็นรูปแบบของพฤติกรรมในลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็น คำพูด และการกระทำที่ไม่ตรงกันหรือสอดคล้องกันระหว่างคนสองคนหรือมากกว่า ทั้งนี้เบื้องหลังของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจจะมาจกผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน หรือความต้องการแสดงอำนาจ เมื่ออำนาจถูกตรอนสิทธิ์ก็จะ เป็นเหตุจุดประกายให้คนเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งปัญหาความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่าง กันไป ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. การไม่ให้ข้อมูลหรือความร่วมมือใดๆ หรือบางครั้งอาจเกิดการกักข้อมูล กว่าจะได้เอกสารหรือข้อมูลต่าง ๆ ต้องใช้ระยะเวลาเวลานานมาก

2. การกลั่นแกล้ง ใส่ร้าย การพูดจาเสียดสี ทำให้คนอื่นเข้าใจผิด หรือเกิดความคิดเชิงลบกับคนๆ นั้น โดยไม่ว่าเค้าจะทำ พูด หรือคิดอะไร

3. การแสวงหาพรรคพวก พยายามสร้างเครือข่ายเพื่อให้ตนเองมีอำนาจและสามารถต่อรองกับคนที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจได้ โดยจะเห็นได้จากการแบ่งเป็นก๊ก เป็นพวก และหากคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันเริ่มมีทัศนคติที่ไม่เป็นตามเสียงส่วนใหญ่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่ายหรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกไปลงนอกระบบ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การสูญเสียคนดีมีฝีมือ ซึ่งปัญหาข้อนี้จะเป็นปัญหาที่สำคัญและองค์กรไม่ควรละเลย แต่กลับควรตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องของการสูญเสียคนดีที่มีความรู้ความสามารถ แต่กลับถูกกลั่นแกล้ง ไล่อาย โดยไม่สามารถทนต่อแรงอิทธิพลของการแบ่งก๊ก แบ่งเหล่าได้

Aldag and Sterns (1987 : 40-53) ได้ระบุแหล่งที่มาของความขัดแย้งที่ไม่ใช่ปัจจัยส่วนบุคคล โดยกำหนดแหล่งที่มาของความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. การพึ่งพากันระหว่างหน่วยงาน
2. ความมุ่งหวังต่างกัน
3. การแบ่งปันทรัพยากรในหน่วยงาน
4. ข้อแตกต่างบางประการในหน่วยงาน
5. ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
6. ระบบการให้รางวัล

De Bono (1987 : 11 อ้างใน สุณี๋ย เฟ่งประภคติ. 2547 : 47-73) แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ มองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน มีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน และมีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลดังกล่าว ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การตั้งแต่ระดับน้อยไปจนถึงระดับมาก เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์การในที่สุด สาเหตุของความขัดแย้ง นอกจากจะเกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้ว ยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และกระบวนการทางจิตวิทยาอีกด้วย

Litterer (1965 :52 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2545 : 61) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การสำคัญ 4 ประการ คือ สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้ มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์การและความแตกต่างในการรับรู้

Katz and Kahn (1978 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2545 : 61-62) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

Moore (1996 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้ง มี 5 ประการใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความขัดแย้งจากข้อมูล (Data Conflict) หมายถึง การขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงกัน สื่อสารบกพร่อง ความแตกต่างของวิธีการแปลผลข้อมูล ความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล เป็นต้น
2. ด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) หมายถึง การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแก่งแย่งเพื่อตอบสนองความต้องการทางอารมณ์ ความรัก เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น

3. ด้านความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) หมายถึง กระบวนการทำงาน ระบบความยุติธรรมและเสมอภาค ระบบการควบคุม ระบบอำนาจและบารมี ระบบการกระจาย ทรัพยากร เป็นต้น

4. ด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) หมายถึง ความแตกต่างหรือ เข้ากันไม่ได้ในเรื่องของบุคลิกภาพ พฤติกรรม การสำคัญผิด การสื่อสารบกพร่อง

5. ด้านความขัดแย้งจากค่านิยม (Value Conflict) หมายถึง ความแตกต่างในโลกทัศน์ ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ เป้าหมาย ฐานคติ การตัดสินใจ ความประพฤติกกรรม การตีค่า ประเมิน ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติส่วนตัว การเลี้ยงดู เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากปัจจัยทางด้านข้อมูล ผลประโยชน์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์และค่านิยม อย่างไรก็ตาม แหล่งที่มาของความขัดแย้งไม่เพียงแต่มีจำกัดอยู่เฉพาะ 5 ประการนี้เท่านั้น อาจจะมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์การนั้นๆ ด้วย

Walton and Robert Mckersie (1974 : 28 อ้างใน สุนีย์ เฟ่งประกฤติ. 2547 : 73) ได้กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การ ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ใน 4 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรุปรนัย

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มักเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้คือ ความกดดันให้ทำเหมือนกัน ปกติวิสัยหรือบรรทัดฐาน การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เกิดจากกลุ่มภายในองค์การ มีจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรมแตกต่างกัน มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ที่แตกต่างกัน

ความแตกต่างกันทั้งสามประการนี้ คือพลังเกี่ยวกับแรงจูงใจองค์ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์ เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายในองค์การ

Pneuman and Bruehl (อ้างใน นัฐพร กลสิบุตร. 2552 : 33-36) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มคนแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1.1.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่เราทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

1.1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับการศึกษาที่ได้รับและประเภทของการศึกษาที่บุคคลได้รับ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือแตกต่างกัน

1.1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติกกรรมและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.1.4 ความแตกต่างกันทางประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นได้บ่อยครั้ง คือความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์และคนมีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

1.2 แบบฉบับ (Style) สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological) แต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าว คนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจาก แบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าวแบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงาน กับ มุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิดแต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือการรับรู้ในการกระทำหรือในเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

1.3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริง โดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน หรือมีข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันก็ได้ ความแตกต่างในการรับรู้ชนิดนี้มีศักยภาพทำให้เกิดความขัดแย้ง

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อย ไปจนถึงเดือดดาล หรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลายๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่า สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น กระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสารนี้ ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

2.1.1 ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ

2.1.2 ส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน

2.1.3 เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง

2.1.4 เปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์

เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น

2.2.1 การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือ ท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

2.2.2 สื่อประกอบด้วยข้อมูลเกินความจำเป็น เช่น ในรายงานเรื่องหนึ่งซึ่งอาจยาวเพียง 2 หน้าก็พอ แต่ปรากฏว่ามีถึง 8 หน้า เป็นต้น

2.2.3 สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโต๊ะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสาร

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

2.3.1 ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิดเป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2.3.2 ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. ด้านสภาพองค์การ โดยทั่วไปแล้ว สภาพขององค์การเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

3.2 ความคลุมเครือ ความคลุมเครือขององค์การที่เป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้บุคคลลี้ดัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 8.00 น. เป็นต้น

3.4 การแข่งขัน ทุกองค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขัน เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

จากแนวคิดต่างๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งอาจจะมีแนวคิดคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้างแล้วแต่มุมมองของแต่ละคน ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งออกได้หลายแบบ แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่มีสาเหตุอยู่ 2

ประการ คือ ความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลง ซึ่งความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็ น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างในลักษณะการทำงาน ขนาดและโครงสร้างขององค์การ การติดต่อสื่อสารตลอดจนผลประโยชน์ที่ต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนั้นก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้น จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ต่อการกระทำ และผลของการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือมีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความขัดแย้งกัน

2.4 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะมีผลกระทบทั้งด้านดีและด้านไม่ดี นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

2.4.1 ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ใช่จะก่อให้เกิดแต่ผลในด้านร้ายเสมอไป ความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลในด้านดีได้ หากทุกฝ่ายพยายามรักษาระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้ง ดังนี้

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2534 : 71) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 308) และธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 295) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่า เป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการข้อมูลใหม่ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ หากเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน รวมพลัง และเข้าใจ ก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อการทำงานของกลุ่ม ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่จะถูกนำมาเปิดเผย เพื่อหาทางแก้ไข เป็นการลดความรุนแรงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา และยังเป็น การส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ และเป็นการป้องกันมิให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

2.4.2 ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมีทั้งผลในด้านดีและผลในด้านไม่ดี ถ้าความขัดแย้งมีระดับที่สูง รุนแรง และมีมากเกินไป ก็จะทำให้เกิดผลเสียขึ้นอย่างแน่นอน นักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2534 : 71) กล่าวว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้ความร่วมมือกันทำงานลดลง และเมื่อบุคคลที่มีความขัดแย้งและรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ก็จะรู้สึกไร้ค่า สูญเสียแรงจูงใจ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูงมาก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 306) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้ง ก่อให้เกิดการขาดการยอมรับ ขาดการเคารพ ขาดการร่วมมือ และขาดความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสารถูกบิดเบือน ทำให้ขาดข้อมูลในการประนีประนอม การตัดสินใจ เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชา หรืออาจไม่ยอมที่จะอยู่ในองค์การ ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง เกิดความเสียหายแก่องค์การได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 295) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่าก่อให้เกิดความสับสน กอดัน ก้าวร้าว ถูกบังคับจิตใจ เกิดการขัดขวาง และปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมกลุ่ม ไม่พูดจา กัน ขาดการติดต่อสื่อสาร เป็นการทำให้ความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้น

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งที่มีมากหรือน้อยจนเกินไปย่อมไม่เกิดประโยชน์ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีพอเหมาะพอดี ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจ จึงจะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้น

ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปย่อมทำให้เกิดผลร้าย ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดผลเสียกับบุคคลและขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรได้ และความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปย่อมทำให้องค์กรเฉื่อยชา ไม่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางจะก่อให้เกิดประโยชน์ เพราะว่าความขัดแย้งทำให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ความขัดแย้งในระดับปานกลางนำไปสู่การค้นหาผลลัพธ์ที่ดี ดังนั้น ความขัดแย้งมักจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขององค์กร

2.5 ความขัดแย้งในสถานศึกษา

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 47) กล่าวว่า สถานศึกษามีหน้าที่ให้การศึกษากับผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่รับผิดชอบภาระงานทุกอย่างในสถานศึกษา เพื่อให้งานของสถานศึกษาเป็นไปตามจุดประสงค์ของสถานศึกษา คือ การให้การศึกษาแก่ผู้เรียน การบริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ได้แก่ คน หรือบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเมื่อมีการทำงานร่วมกันของคน ก็มักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นเสมอ ความขัดแย้งอาจเป็นระดับบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือ กลุ่มกับกลุ่ม เช่น ครูทะเลาะกับครู ครูทะเลาะกับกลุ่มสาระฯ หรือกลุ่มครูสาระฯ หนึ่ง ขัดแย้งกับกลุ่มครูอีกกลุ่มสาระฯ หนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีการแก้ไข หาแนวทางบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมและสร้างสรรค์กับสถานศึกษา

จุไร ลียาภาศ (2560 : 201) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาไว้ 2 ประการ คือ 1) สาเหตุจากผลประโยชน์ การให้บำเหน็จความชอบ รวมทั้งเรื่องอิทธิพลและบารมีของครูอาจารย์ที่มีอยู่เดิมในโรงเรียน 2) สาเหตุจากความแตกต่างของวัย ระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารบางคนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับครูอาจารย์ได้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษา

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 234-235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาไว้ 5 ประการ คือ 1) ความไม่เข้าใจกัน ครูที่ปฏิบัติงานไม่เข้าใจจุดประสงค์และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดี 2) การทำตัวเป็นเจ้านาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษา 3) ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 4) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหารสถานศึกษา 5) ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดแย้งกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 26-8) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้งภายในสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย ความขัดแย้งในด้านสายงาน ในด้านเป้าหมาย บทบาท ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มรูนัย

ในสถานศึกษา ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงานช่วยและความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความซับซ้อนใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การทางการศึกษาว่า มักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เมื่อทรัพยากรทางการศึกษาไม่พอเพียงกับความ ต้องการของบุคคล อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ และเกียรติยศ 2) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แสวงหาหนทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น 3) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน

English (1975 : 159 อ้างใน ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย, 2532 : 45) ได้ค้นพบสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา 3 ประการ คือ เกิดจากปรัชญาและแนวความคิดที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในเรื่องของบุคลิกภาพ และความขัดแย้งในเรื่องของอำนาจ

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดจากความแตกต่างกันในเรื่องของแนวคิด ค่านิยม บุคลิกภาพ อำนาจ ผลประโยชน์ ความไม่เข้าใจกัน การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเป็นผู้นำ ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดระดับของความขัดแย้ง และหาแนวทางบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ของความขัดแย้ง เพื่อให้การทำงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพ

2.6 การบริหารความขัดแย้ง

2.6.1 ความหมายของการบริหาร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 43) กล่าวว่า การบริหาร คือการนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ มาแปลงความเห็นว่าไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมกรรมการบริหารจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันของผู้บริหารในระดับต่างๆ ทั้งระดับสูงและระดับต่ำสุด โดยมีสาระสำคัญ คือ การจูงใจ ชักนำให้การปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2540 : 56) กล่าวว่า การบริหารเป็นบทบาทที่แสดงออกมาสามแบบ คือ การทำการช่วยเหลือและการสนับสนุน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ความสามารถและตั้งใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะนำความรู้ความสามารถต่างๆ มาใช้ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนดพร้อมกันล่วงหน้า

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542 : 39) อธิบายความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร (Administration) ใช้ในความหมายกว้างๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) ใช้แทนกันได้ กับคำว่า การบริหาร ส่วนมากหมายถึง การจัดการทางธุรกิจมากกว่า โดยมีหลายท่านได้ระบุ ดังนี้

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon)

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni)

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 1) อธิบายความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นการทำงานของ คณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การบริหารงานของ สถานศึกษาจึงเป็นภารกิจหลักที่จะต้องมีการกำหนดแบบแผน ขั้นตอน แนวทางในการปฏิบัติให้ เหมาะสม ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานของสถานศึกษาจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

สมคิด บางโม (2545 : 9) อธิบายความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรม ต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือ หลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

อนันต์ ทองไผ่ผา (2548 :7-12) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การบริหาร (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการได้ สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควบคู่กันไป

Hoy & Miskel (2001. pp. 293-297) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำที่ แสดงออกในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา โดยการชักจูงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่และร่วมมือร่วม ใจกันทำงาน ตลอดจนทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี

จากความหมายของการบริหารในทัศนะของนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของ การบริหาร ได้ว่า การบริหาร คือ ภาระงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องมี บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารงานที่ดีควรอาศัยปัจจัยด้าน ต่างๆ ในการบริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร ถึงจะประสบผลสำเร็จและเกิด ประสิทธิภาพในหน่วยงานต่อไป

2.6.2 ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

รังสิวุฒิ ป่าโสม (2556 : 22) ได้ให้ความหมายของการบริหารความขัดแย้งว่า หมายถึง รูปแบบการกระทำหรือการแสดงออกที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แก้ไขความขัดแย้ง

รังสรรค์ เหมันต์ (2546 : 9) ให้ความหมายว่า เป็นการคลี่คลายปัญหาที่เกิดจากสภาพการ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ทั้งค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงาน

ยุทธนา จันแก้ว (2556 : 6) การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กลไกต่างๆ ที่บุคลากร นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

ในการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยสรุปความหมายของการบริหารความขัดแย้งได้ดังนี้ คือ วิธีการที่ ผู้บริหารจัดการ ใช้วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบการทำงานที่จะคลี่คลายปัญหาที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความเห็นไม่สอดคล้องกันทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล การปฏิสัมพันธ์ในการ ทำงาน สภาพองค์กร และผลประโยชน์

2.6.3 ความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง

เมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำ ตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกเขาและเผ่าเดียวกันโดยมีจารีต ประเพณี และวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัว เติบโตขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การและเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น อาจสรุปถึงความเจริญเติบโตและความสำคัญของการบริหารจัดการได้ดังนี้ คือ

2.6.3.1 การบริหารจัดการนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

2.6.3.2 จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่างๆ ต้องขยายงานด้านการบริหารจัดการให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2.6.3.3 การบริหารจัดการเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านต่างๆ ทำให้การบริหารจัดการเกิดการเปลี่ยนแปลง และก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

2.6.3.4 การบริหารจัดการเป็นวิธีที่สำคัญที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

2.6.3.5 การบริหารจัดการจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

2.6.3.6 การบริหารจัดการมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหารจัดการจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันมาก

2.6.3.7 การบริหารจัดการมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารจัดการ และความเจริญเติบโตของการบริหารจัดการ

2.6.3.8 ชีวิตประจำวันของมนุษย์ ไม่ว่าจะในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีพอย่างฉลาด

2.6.4 วิธีการบริหารความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งที่สำคัญๆ จากนักวิชาการทั้งในและนอกประเทศ ดังนี้

2.6.4.1 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง และ ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง (2546 : 17) ได้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งว่าสามารถปฏิบัติได้ 9 วิธี ดังนี้

(1) การใช้อำนาจบังคับใช้อำนาจและสร้างความกดดันกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ เมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา

(2) การกลมกลืนยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม

(3) การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยืดเรื่องนั้นออกไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

(4) การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลาป้องกันการร่วมมือกันและการมีผู้ใกล้เคียง อาจจะช่วยให้อีกฝ่ายหนึ่งง่ายขึ้น

(5) การอยู่ร่วมกันเป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งที่ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน

(6) การตัดสินใจตามกฎเป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับสลาก ระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ

(7) การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

(8) การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงานหรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

(9) การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

2.6.4.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ พันธ์ หันนาคิน (2542 :235-238) ได้กล่าวว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ คือ แบบแพ้-ชนะ แบบแพ้-แพ้ และแบบชนะ-ชนะ พร้อมทั้งได้เสนอเทคนิค กลวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีต่างๆ ส่วนจะเลือกใช้เทคนิคแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง และทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง และยิ่งเห็นว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย จึงจำเป็นจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะตามมาของวิธีการแต่ละแบบมี ดังนี้

(1) แบบแพ้-ชนะ การแก้ปัญหาแบบนี้ควรจะใช้ในเมื่อต้องการความเด็ดขาด และเป็นที่น่าพอใจว่าลักษณะของความถูกต้อง - ผิดนั้น เป็นที่ปรากฏชัดเจนในบางกรณีเมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งในการประชุมหลังจากได้อภิปรายเพียงพอแล้ว ก็อาจต้องลงมติเพื่อให้เห็นชัดว่าข้อเสนอ หรือญัตติของฝ่ายใดจะเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ ในกรณีที่มีการออกเสียงลงมติในการประชุมนั้น จุดสำคัญและคุณสมบัติที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นหรือเป็นที่เข้าใจกันก็คือ การแพ้นั้นจะถือเอาเป็นสาเหตุขัดแย้งกันต่อไปไม่ได้ ในกรณีนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจในความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น การรู้จักยอมรับมติของที่ประชุมอย่างหน้าชื่นตาบานและด้วยความบริสุทธิ์ใจนั้นเป็นลักษณะสำคัญของผู้ที่ยอมรับนับถือในความเป็นประชาธิปไตยโดยแท้มีฉะนั้นแล้วจะกลายเป็นการผูกพยาบาทกันต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

(2) แบบพบกันครึ่งทางหรือแบบแพ้-ชนะ วิธีนี้แต่ละฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการทั้งหมด คือ ได้เพียงครึ่งหนึ่ง ไม่ได้ครึ่งหนึ่ง ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ก็อาจเป็นไปได้ในลักษณะประนีประนอม ซึ่งจะสร้างความสบายใจให้แก่ทั้งสองฝ่ายได้ดีพอสมควร โดยเฉพาะถ้าทั้งสองฝ่ายไม่ตื้อรั้นหรือยึดมั่นในตนเองจนเกินไปถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมายหรือนโยบายของทางราชการแล้วสิ่งที่จะประนี ประนอมไม่ได้คือการทำงาน แต่จุดหมายในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่จะยอมให้มีการประนีประนอมไม่ได้

(3) แบบชนะ-ชนะ วิธีนี้ควรใช้ให้ได้ผลดีในเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นผู้ใหญ่และมีการตั้งใจจริงในการทำงาน ความเป็นผู้ใหญ่ไม่ได้วัดด้วยอายุอย่างเดียวยังจะต้องดูคุณสมบัติอื่นๆ ประกอบโดยเฉพาะคุณสมบัติด้านจิตใจที่กว้างขวาง ยอมรับว่าความขัดแย้งในความคิดเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ส่วนความพยายามที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นจัดเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งในการทำงาน กลวิธีที่ผู้บริหารอาจใช้ได้เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้สึกว่าได้ชัยชนะทั้งคู่ ก็คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารจะเรียกทั้งสองฝ่ายมาประชุมแยกประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งออกเป็นข้อๆ แล้วตรวจสอบว่าทั้งสองฝ่ายมีความเห็นอะไรที่เหมือนกัน มีอะไรที่แตกต่างกัน แยกออกเป็นพวกๆ หลังจากนั้นผู้บริหารจะขอให้ทั้งสองฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ไปสู่จุดประสงค์ของงาน การกระทำเช่นนี้ แต่ละฝ่ายย่อมจะเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นของเขาได้รับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ภายใต้การนำของผู้บริหารซึ่งสนับสนุนทั้งสองฝ่ายให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.6.4.3 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ และ สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2545 : 26-28) ได้เสนอวิธีการบริหารความขัดแย้งไว้ 4 แบบ คือ

(1) การหลีกเลี่ยงโดยหนีจากเหตุการณ์นั้น เพราะหากเผชิญหน้ากับเหตุการณ์จะไม่สามารถเผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีนี้จะก่อให้เกิดความไม่พอใจจากคู่กรณี

(2) การกลบเกลื่อน คือ ทำเป็นเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น เป็นการถ่วงเวลาเอาไว้ให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน วิธีนี้จะก่อให้เกิดความไม่พอใจอยู่ในส่วนลึก

(3) การประนีประนอม เป็นการต่อรองด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยการยอมลดฐานะ ความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดบางส่วนของตน เพื่อให้ตกลงกันแบบพบกันครึ่งทาง วิธีนี้มักได้ผลกับความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์อันเกิดจากทรัพยากรมีจำกัด

(4) การเผชิญหน้ากัน อาจแบ่งได้ 2 แบบ คือ แบบใช้กำลังให้มีการแพ้นชนะกัน ซึ่งผู้ชนะอาจพอใจแต่ผู้แพ้อาจหาทางแก้แค้น เป็นแบบหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เพื่อทำความตกลงกันหาข้อยุติด้วยความเต็มใจ วิธีนี้จะมีผลทางลบน้อยที่สุด

2.6.4.4 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins (1974. อ้างใน เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. 2541 : 79) ได้เสนอวิธีการบริหารความขัดแย้งไว้ 7 ประการดังนี้

(1) การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำนวนจำกัดและหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์กรเอง

(2) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำได้โดยให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงไปโดยไม่มีการเผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่นจนเกิดความขัดแย้งขึ้น

(3) การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไป เป็นการขจัดความแตกต่าง ซึ่งอาจเป็นเป้าหมาย แนวคิด วิธีการ โดยปรับเข้าหากัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้คือการสร้างเป้าหมายร่วมกัน และใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

(4) การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลงเพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหากัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพึงพอใจบ้างแม้จะไม่เต็มที่ อย่างที่ต้องการ

(5) การใช้อำนาจกฎหมายบังคับ เป็นกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่า จำเป็นต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน และไม่อาจเสียเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่ สั่งการโดยไม่มีการโต้แย้งและแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั่นเอง

(6) เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษาการเพิ่มทักษะความสัมพันธ์ ทัศนคติสัมพันธ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพัฒนาทีมงาน แต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

(7) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจน มีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่มมีระบบย้อนกลับ โดยการร้องทุกข์ อุทธรณ์ หรือการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

2.6.4.5 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Rahim (1983 : 28 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ . 2540 : 155 - 156) ได้แบ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

(1) การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

(2) การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

(3) การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้ - ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรวดเร็ว หรือต้องกระทำในสิ่งที่ไม่ค่อยเห็น

ด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

(4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

(5) การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว หรือแบบ give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจ พอ ๆ กัน

2.6.4.6 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Johnson and Johnson (Dawid W .Johnson and Frank P.Johnson, 1987 : 384) ได้เสนอแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งโดยใช้มุมมองสองมิติ กล่าวคือ มิติที่หนึ่ง คือการบรรลุเป้าหมาย และมิติที่สอง คือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

(1) แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงคือ เต่า

(2) แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำตามทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

(3) แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตุ๊กตาหมี

(4) แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อ

ขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

(5) แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ สิ่งที่น่าพอใจคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก

2.6.4.7 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Cordon (1990 :16 อ้างใน วิจิตร วรุตบางกูร. 2546 : 178) ได้เสนอแนะวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ ดังนี้

- (1) ต้องเป็นผู้มีมารยาทดีมีทัศนคติและการแสดงออกที่เป็นมิตรต่อผู้อื่น
- (2) ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ต้องระลึกละเอียดว่าทุกคนมีความดี ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- (3) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานได้ระบายความรู้สึกให้เต็มที่ วิธีการที่ดีที่สุดก็คือ รับฟังอย่างตั้งใจ
- (4) แสดงความรู้สึกยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล
- (5) พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่น หรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน และทำให้ผู้อื่นรับทราบ เข้าใจตามนั้นด้วย ซึ่งเจ้าของความคิดจะรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกต และสามารถทำนายพฤติกรรมหรือความคิดของผู้ร่วมงานได้

2.6.4.8 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robble and Thomas (1976 : 44 อ้างใน เจริญ โคนสีอำนวย. 2546 : 49) เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งไว้เป็นสองมิติ คือ การรักษาสีทธีและการร่วมมือ

มิติแรก การรักษาสีทธี เป็นการพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาโดยให้ทั้งสองฝ่ายเผชิญหน้ากัน เพื่อให้แพ้ชนะกันไป หรือเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ

มิติที่สอง การร่วมมือ เป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา เป็นการพยายามให้ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา จากมิติทั้งสองที่กล่าวนี้จึงสูงขึ้น กำหนดขึ้นเป็นพฤติกรรมการควบคุมความขัดแย้งได้ 5 วิธี คือ การแข่งขัน การหันหน้าเข้าเจรจาทกลงกัน การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดองกัน

(1) การแข่งขัน เป็นวิธีมุ่งเฉพาะมิติด้านการรักษาสีทธี จึงต้องมีฝ่ายที่แพ้และฝ่ายที่ชนะ ฝ่ายที่ชนะได้สิ่งที่สูญเสียของฝ่ายที่แพ้จึงเรียกว่า “Zero Sum Game” คือ ผลบวกของฝ่ายที่ได้และฝ่ายที่เสียมีค่าเป็นศูนย์

(2) การหันหน้าเข้าหากัน เป็นวิธีต้องการให้ได้ทั้งสองมิติ คือ ให้ได้มากที่สุดสีทธีและความร่วมมือด้วย จึงไม่มีฝ่ายใดแพ้แต่กลับชนะทั้งสองฝ่าย จึงเรียกว่า “Non-Zero Sum Game” ผลบวกทั้งสองฝ่ายไม่เป็นศูนย์

(3) การประนีประนอม เป็นวิธีที่ต้องการทั้งการรักษาสิทธิ์และการร่วมมืออย่างละครึ่งทาง ทั้งสองฝ่ายจึงมีทั้งได้และเสีย วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะใช้วิธีหันหน้าเข้าหากัน แต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

(4) การหลีกเลี่ยง วิธีนี้ได้น้อยทั้งการรักษาสิทธิ์และการร่วมมือ เพราะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายถอนตัวออกจากสถานการณ์ วิธีนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาเล็กน้อย หรือเมื่อว่าแข่งขันกันไปหรือร่วมมือกันไปก็ไม่มีความประโยชน์

(5) การปรองดอง หรืออาจเรียกว่าการไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ต้องการความร่วมมือสูงแต่ไม่ต้องการรักษาสิทธิ์ต่ำ จึงให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยเหตุผลบางอย่าง

2.6.4.9 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Howat and London (1980 : 11 อ้างใน สุรางค์ โสภณภิญโญ. 2546 : 6-7) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

(1) วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งโดยตรง และเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล่าวที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

(2) วิธีหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

(3) วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื้อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินทรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

(4) วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อน หาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็น และวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

(5) วิธีประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหา นำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

2.6.4.10 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Clayton (1972 :38 อ้างใน เจริญ โควสีอำนวย. 2546 : 32-35)

การบริหารความขัดแย้งโดยยึดมิติ 2 มิติ คือ มิติแห่งการรักษาผลประโยชน์และมิติแห่งการร่วมมือ Clayton ได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเรียกว่า วิธีแก้ความขัดแย้งแบบ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ การที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ ดังนี้

1. มิติแห่งการยืนยันทักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิติ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่างๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม ดังรายละเอียด

(1) การแข่งขัน (Competing) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันทเอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้ง ใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่า การแข่งขันนี้อาจหมายถึง การยืนยันทเพื่อสิทธิของตนเอง การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

(2) การปรองดอง (Accommodating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือบุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเอง จึงอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คิดถึงตัวเองเลยหรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจเป็นในรูปของการนบอบ เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นต่างๆ ที่ตัวไม่อยากจะนบอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

(3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการพูด การเลื่อนเวลาแก้ ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่า หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

(4) การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันทรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ยังหมายถึง การศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันของทั้งสองฝ่ายทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดเห็นของกันและกันชัดเจนขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ในที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้า และการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาหระหว่างบุคคล

(5) การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมหมายถึง อยู่กลางระหว่างการยืนยันทรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหานิตที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหแบบการแข่งขันและแบบการอยู่ร่วมกัน การประนีประนอมนี้ยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหแบบนี้ลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหแบบการอยู่ร่วมกัน นั่นก็คือ พูดถึงปัญหาอย่างตรงๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่

ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ การประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้ หรือพูดง่ายๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

2.6.4.11 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann ได้แบ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ

(1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้หรือแม้แต่การอ้าระเปียบ เพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่วิน

(2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

(3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero - sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

(4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้ว จะดีเอง

(5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่

ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่นิยมและไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้ คล้ายกับภาษาชีวิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

แบบของการบริหารความขัดแย้ง ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นแต่เพียงแนวคิดหรือวิธีการหนึ่งเท่านั้น ที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเลือกเอาแบบที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์การ เพื่อจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด Thoman and Kilmann มาเป็นบรรทัดฐานในการวิจัย

จากที่กล่าวมาของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอแบบพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิด Thomas and Kilmann

จากแบบพฤติกรรมที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิด Thomas and Kilmann ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจทำให้ผู้บริหารเกิดข้อสงสัยในการพิจารณาตัดสินใจเลือกแบบแต่ละแบบ ซึ่ง Thomas and Kilmann ได้เสนอแนะว่า พฤติกรรมแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

(1) พฤติกรรมแบบการเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

(1.1) ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

(1.2) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คน ไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย

(1.3) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

(1.4) เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

(2) พฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

(2.1) ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

(2.2) เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

(2.3) เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

(2.4) เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

(2.5) เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

(3) พฤติกรรมแบบประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

(3.1) เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

(3.2) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

(3.3) เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

(3.4) เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

(3.5) ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

(4) พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

(4.1) ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่า รอการแก้ไขอยู่

(4.2) เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติในองค์กร

(4.3) เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

(4.4) เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

(4.5) เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

(5) พฤติกรรมแบบการยอมให้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

(5.1) ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

(5.2) เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

(5.3) เพื่อต้องการสร้างการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต

(5.4) เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

(5.5) เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรมีความเสื่อม ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบริหารความขัดแย้งให้ครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีแก้ปัญหาหรือบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ในการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 คือการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีความเหมาะสมและให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 104-105) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoidance)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการหลีกเลี่ยงไว้ดังนี้

ปรีชา จำสึงห์ (2549 : 6) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา โดยการทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น หรือหลีกเลี่ยงไปจากสถานการณ์ เชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 5) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551 : 7) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยอมรับว่าปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าคุณขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้ง

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งโดยยอมรับว่ามีความขัดแย้ง แต่มีความคิดเห็นว่าคุณขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

1.1 การบริหารความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง

มาลัย ทิอุด (2544: 37) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถดถอยจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ในการแก้ปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้ามไม่ได้ผล พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้นถ้าใช้ในปริมาณมากหรืออยู่ในระดับสูง แสดงว่าคุณคนนั้นมีความยากลำบากในการประสานงาน เพราะบุคคลอื่นไม่ค่อยยอมรับพฤติกรรมหลีกเลี่ยงของคุณคนอยู่ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าคุณคนนั้น อาจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับปัญหามากมายและสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ อนึ่งพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงนั้นควรใช้เมื่อเป็นเรื่องไร้สาระ หรือเมื่อไม่มีทางที่จะแก้ปัญหาเป็นที่พอใจได้ หรือเมื่อเห็นว่าคุณเผชิญกับความขัดแย้งจะสร้างความแตกแยกให้มากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเมื่อประเด็นดูเหมือนจะไขว้เขว เปลี่ยนแปลงสับสน

การใช้วิธีบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงควรใช้เมื่อ

1.1.1 ประเด็นข้อขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่

1.1.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอ หรือเรามีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

1.1.3 เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

1.1.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับพอที่จะทำงานร่วมกันได้ต่อไป

1.1.5 เมื่อใช้วิธีอื่น ๆ อาจได้ผลดีกว่า

1.1.6 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ
การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมที่อาจกล่าวได้ว่าไม่สนใจความต้องการของตนเองและไม่สนใจความต้องการของคนอื่น แสดงอาการเลี่ยงปัญหา ฉ้อฉล ไม่สนใจความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

2. ด้านการประนีประนอม (Compromise)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประนีประนอมไว้ดังนี้

วิชระพล มนตรีภักดี (2550 : 5) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง วิธีการนี้ใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยสรุปการแก้ข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับ 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่าๆกัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริงๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 : 54) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การมุ่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่พยายามต้องการรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอม พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่าย มีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้าง ก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะพบบันครั้งทาง

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551 : 7) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบบันครั้งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนปรารถนาบ้างเพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ด้านการประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลางใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากันคำนึงถึงผลประโยชน์ และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

2.1 การบริหารความขัดแย้งโดยการประนีประนอม

มัลลีย์ ทิอุด (2544: 38) ได้กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม มีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะระดับปานกลาง และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกัน เป็นแบบของการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจหรือเป็นลักษณะพบบันครั้งทาง เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ตระหนักดีว่า ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งแต่ละฝ่ายต้องไม่พอใจ ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความ

จำเป็นอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ หนึ่งพฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ควรใช้เมื่อวัตถุประสงค์ของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลาง แต่ไม่คุ้มกับการถกเถียงต่อสู้เพื่อเอาชนะ เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกันหรือเมื่อต้องการให้ได้แนวทางแก้ปัญหาเมื่อมีเวลาจำกัด

หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นลักษณะพบกันครึ่งทางเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความ ต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการ แก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลาง ระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการเอาชนะ (Competition) และแบบการยอมให้ (Accommodation) การ ประนีประนอมนั้นยอมใช้มากกว่าการแข่งขัน แต่ยังไม่ยอมใช้มากกว่าการอยู่ร่วมกันการแก้ปัญหาแบบนี้มี ลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการยอมให้ นั่นก็คือพูดถึงปัญหาอย่างตรงๆ มากกว่าจะ หลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ (Collaboration) การ ประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็น ที่ยอมกันได้หรือพูดง่ายๆเป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง (วิกาวิ เจียมบุญศย์ 2544: 70)

ตามวิธีดังกล่าวนี้ การที่จะพยายามยุติความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็กลาง ไม่เหมือนการ ระบุ วิธีดังกล่าวนี้ มีข้อดีที่ฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีความรู้สึกเป็นศัตรูที่ซ่อนอยู่ภายในน้อยลง แต่ อย่างไรก็ดีตามเมื่อมองจากทัศนะขององค์การแล้ว การประนีประนอมแม้ว่าจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งที่จะยุติ ความขัดแย้ง แต่ก็ยังมีจุดอ่อนเพราะว่าโดยปกติวิธีการดังกล่าว ไม่ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่จะช่วยให้ องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รูปแบบของการประนีประนอม ได้แก่ การใช้ผู้ตัดสินฝ่ายที่ ขัดแย้งต้องยอมรับการตัดสินของบุคคลที่สาม ซึ่งโดยปกติคือผู้บริหารให้ปฏิบัติด้วยการใช้กฎในกรณีที่ คู่แข่งขันไม่สามารถหาทางออกได้ โดยตกลงปฏิบัติตามกฎและปล่อยให้กฎตัดสินผลลัพธ์ของความ ขัดแย้ง และบางครั้งก็ใช้การให้สินบนโดยที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมรับผลตอบแทนบางอย่าง เพื่อ แลกเปลี่ยนกับการยุติความขัดแย้งไปด้วยกัน (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา 2542: 150-152)

การประนีประนอม ควรใช้วิธีนี้เมื่อ

2.1.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง ไม่คุ้มกับกับความ พยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

2.1.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจ หรือมีพวกมากพอ ๆกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

2.1.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

2.1.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

2.1.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือร่วมมือ ไม่ได้ผล อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมเชิงประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวเพื่อให้เกิด ความพอใจโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังซึ่งจะดีกว่าไม่ได้อะไรเลย หรือพยายามหาเหตุผลเข้าข้าง ตนเอง ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน จะทำอะไรก็ต่อเมื่อถูกใช้ เมื่อความขัดแย้งผ่านไปก็จะทำงาน สร้างสรรค์ต่อไปใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ด้านการเอาชนะ (Competition)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเอาชนะไว้ดังนี้

ปรีชา จำสึงห์ (2549 : 24) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้ง โดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและ เป็นการใช้อำนาจ แบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะโดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 : 54) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเอาชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การวางกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 26) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจหรืออิทธิพลหรือช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมมาใช้ ถึงแม้อำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถของใครก็ตามและรวมไปถึงการต่อสู้เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้อง เพื่อให้ตนเองชนะ ไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ด้านการเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนั้น ใช้อำนาจสั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

3.1 การบริหารความขัดแย้งโดยการเอาชนะ

มาลัย ทิอุต (2544: 37) กล่าวว่า วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น ซึ่งจะอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการข่มขู่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ บางครั้งควรปล่อยให้ผู้อื่นตัดสินใจ ก็ไปตัดสินใจเสียเอง เพราะต่างฝ่ายต่างต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมายของตนเอง พยายามใช้อำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544: 67) กล่าวว่า การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

3.1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

3.1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

3.1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผลการเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่เอาแต่ใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

4. ด้านการยอมให้ (Accommodation)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการยอมให้ไว้ดังนี้

ปรีชา จำสึงห์ (2544 : 37-38) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วย

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 5) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งว่าจะได้รับอะไรแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

4.1 การบริหารความขัดแย้งโดยการยอมให้

มาลัย ทิอุต (2544: 37-38) กล่าวว่า การยอมให้ มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำ และพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองแม้ไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้น สำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความไม่พอใจ พฤติกรรมการยอมให้ถ้าใช้ปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าคุณคณนั้นอาจมีปัญหาในการสร้างมิตรจิตกับบุคคลอื่น หรืออาจเห็นว่าตนเองไม่ค่อยมีเหตุผล หนึ่งพฤติกรรมการยอมให้นั้นควรใช้เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองผิด หรือเมื่อต้องการให้คนอื่นพอใจสบายใจ หรือเมื่อต้องการความเชื่อถือและยอมรับทางสังคมหรือเมื่อการแข่งขันยืดเยื้อ จนก่อให้เกิดความเสียหายได้

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544: 68) การยอมให้ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

4.1.2 เมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงมิตรจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่นๆ

4.1.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญๆ ในอนาคต

4.1.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

4.1.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง

4.1.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

การยอมให้อาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา การบริหารความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทางที่จะทำให้ได้ผลตามมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดโดยปราศจากการเป็นศัตรูกันของกลุ่มที่ขัดแย้งและพฤติกรรมการทำลาย

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

จุฑามาศ รุจิรตา (2547 : 109) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีบังคับและวิธีหลีกเลี่ยง ซึ่งผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544 : 118) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สาเหตุตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย มีสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง ได้แก่ การเอาแต่ใจตนเองของครู ความแตกต่างของวิธีการทำงานตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเลือกใช้วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการเอาชนะตามลำดับ

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 99) ได้ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดหากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ๆ สาเหตุมาจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง สาเหตุรองลงมาเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคล และสาเหตุจากสภาพขององค์การตามลำดับ แต่ถ้าพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งในข้อย่อยพบว่าสาเหตุที่พบมากที่สุดได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ วิธีการทำงาน ประสบการณ์ในชีวิต มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความบกพร่องของระบบ การสื่อสาร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ส่วนวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนต่างกันเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาไม่ต่างกัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะว่าควรได้มีการวิจัยในเรื่องนี้ซ้ำในท้องที่อื่นๆ เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบยืนยันการวิจัยอีกครั้งหนึ่งซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

กัมปนาท มีสวนนิล (2545 : 101) ได้ทำการศึกษารื่อง ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมที่พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ในระดับมาก พิจารณาตามวิธีการแก้ปัญหาทั้ง 5 วิธี พบว่า วิธีร่วมมือ และวิธียอมให้ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการเอาชนะ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมครูมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมาก พิจารณาตามวิธีการแก้ปัญหาทั้ง 5 วิธี พบว่า วิธีร่วมมือ และวิธียอมให้ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการเอาชนะ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ครูชายและครูหญิงมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่ากับสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ไข้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

กำจัด คงหนู (2537: 126) ได้วิจัยเรื่อง วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดการกับความขัดแย้งไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรมของศึกษานิเทศก์อำเภอ จะใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมให้ครูอยู่ในระดับสูง วิธีประนีประนอม วิธีร่วมมือแก้ปัญหา เป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับกลาง ส่วนวิธีเอาชนะใช้อยู่ในระดับต่ำ และพบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกันเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 77) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง วิธีประนีประนอม แต่ก็ยังมีผู้บริหารโรงเรียนอีกจำนวนมากที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการยอมให้

เจริญ โคนสีอำนวนย (2546 : 106) ได้วิจัยเรื่อง “วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 103 คน พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือกัน

2. ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน จะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ณรงค์ กังน้อย (2545 : 97) ได้วิจัยยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้และแบบที่ใช้้น้อยที่สุดคือ แบบการเอาชนะ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ใน

ระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงใช้อยู่ในระดับสูงผู้บริหารเพศชายใช้อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีที่มีเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและวุฒิทางการบริหาร ที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และ เปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา ที่แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

ปรีชา จำสิงห์ (2549 : 134) ได้วิจัยการจัดการความขัดแย้ง ของผู้อำนวยการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยมีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วิธีการยอมให้ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ ไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการเอาชนะ การยอมให้ และการร่วมมือแก้ไขปัญหามา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความเห็นด้านการเอาชนะ การยอมให้และการร่วมมือแก้ไข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544 : 127) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภูใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

รังสรรค์ เหมันต์ (2546 : 86) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

รณัญญา แซ่เล่า (2548 : 104) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไปได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะ

ถ้ำจวน ชื่นธงชัย (2551 : 129) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ มีพฤติกรรมการจัดการ

ความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 102) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนี ประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6 - 10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนี ประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

วีระพงศ์ แสนโกชณ์ (2543 : 164) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบโธมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการปรองดอง รองลงมาเลือกใช้วิธีการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงสุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าวิธีการปรองดอง และการร่วมมือเลือกใช้ในระดับปานกลาง ส่วนการหลีกเลี่ยง และการประนีประนอมเลือกใช้ในระดับสูง ส่วนวิธีการแข่งขันเลือกใช้ในระดับต่ำ

สุกัญญา พรหมคุณ (2549 : 136) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน ดังนี้ ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ด้านร่วมมือ ด้านการประนีประนอมและด้านหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการยอมให้อยู่ในระดับสูง 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามจำแนกตามขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bradley (1984 : 105 อ้างใน สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. 2546 : 21) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงมักจะใช้ควบกันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่

Invernizzi (1988 : 189 อ้างใน สุนีย์ เฟ่งประภฤติ. 2547 : 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร : การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติงาน วิธีแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร” โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง School Superintendents และผู้บริหารเทศบาลนคร จำนวน 30 คู่ จากบริเวณภูมิศาสตร์การเมืองเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือของ Thomas-Kilmann ที่เรียกว่า Thomas-Kilmann Conflict Model Instrument เกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านการปฏิบัติงาน วิธีแก้ไขความขัดแย้ง และลักษณะที่เลือกสรร ผลการศึกษาพบว่า จากวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบของ Thomas-Kilmann พบว่า ผู้บริหารเทศบาลใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยงอยู่ในอันดับที่ 3 และการแข่งขันเลือกใช้น้อยที่สุด จะเห็นว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งวิธีเดียวเท่านั้นที่พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นแสดงว่า ผู้บริหารของเทศบาลนครใช้การปรองดองมากกว่า School Superintendents และพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและอายุผู้บริหารเทศบาลนครที่มีอายุมากกว่าจะใช้วิธีการปรองดองมากกว่า ด้านการศึกษา School Superintendents ที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาโท ให้ความร่วมมือมากกว่าผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาเอก และทางด้านภูมิศาสตร์ ผู้บริหารเทศบาลในเขตนอกเมืองให้ความร่วมมือน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในเขตเมือง ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารฝ่ายการศึกษาและเทศบาล เช่น การติดต่อระหว่างกันและกัน ข้าราชการที่คัดเลือกเข้ามา การลดลงอย่างไม่เป็นทางการ ธรรมชาติหรือชนิดของหัวข้อเรื่อง และการวางแผนดำเนินอาชีพของผู้บริหาร

Pritchard (1986 : 96 อ้างใน เจริญ โคนสีอำนวนย. 2546 : 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชน สหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

Revilla (1984 : 66 อ้างใน กำจัด คงหนู. 2547 : 50) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาผลการวิจัยพบว่าการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเลือกใช้วิธีประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

Robbins (1983 : 47 อ้างใน สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. 2546 : 21) ได้ศึกษาพบว่า วิธีการแก้ปัญหาเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผล แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของความขัดแย้งด้วย และในทางตรงข้ามยังมีวิธีการที่มีประสิทธิผลอีกมากมาย เทคนิคที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์จากสาเหตุของความขัดแย้งและคัมพูนที่จะเลือกใช้วิธีการเหล่านั้น

Whitlocke (1974 : 90 อ้างใน เจริญ โคนสีอำนวนย. 2546 : 44) ได้ทำการศึกษา วิจัยเรื่อง “การใช้เทคนิคการขจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ระดับประถมศึกษาต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านตัวแปรเหล่านี้คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการ และความสนทนสนมคุ้นเคย

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดำรง
ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม หากมีข้อผิดพลาดประการใดขออภัยเป็นอย่างสูง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้ง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และศึกษาวิธีการบริหารความ ขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอน ต่อไปนี้

3.1 ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1.1.1 ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 52 แห่ง แห่งละ 5 คน ได้จำนวน 260 คน เลือกแบบ เจาะจง โดยเลือกข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ ในกลุ่มสาระหลัก 5 กลุ่มสาระ เนื่องจากกลุ่มสาระหลักจะมีข้าราชการครูอยู่จำนวนมาก ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งมาก

3.1.1.2 ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 52 คน และรอง ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 208 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปี การศึกษา 2561 จำนวน 52 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 260 คน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

(1) ความคิดเห็นของข้าราชการต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

แบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นเพื่อการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ก่อนตีพิมพ์
ไม่ว่ากรณีใด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามเชิงสถานการณ์ เป็นรายข้อ โดยกำหนดสถานการณ์จากลักษณะของความขัดแย้งที่แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านค่านิยม 2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ด้านข้อมูล 4) ด้านผลประโยชน์ และ 5) ด้านโครงสร้างองค์การ มีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 25 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4 หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3 หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2 หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.1.2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์

(2) สร้างแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถามในแต่ละข้อ เพื่อให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการแก้ไขปรับปรุง และแก้ไขข้อปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำ

(3) นำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (ภาคผนวก ง)

เกณฑ์ตรวจสอบเพื่อพิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

โดยใช้สูตร ดังนี้ (พรรณี ลีกิจวัฒน์, 2555 : 195-196)

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนรายข้อตามดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.6 – 1.00 มาใช้เป็นคำถามในแบบสอบถามสำหรับข้อคำถามใดที่คะแนนต่ำกว่า 0.6 จะมีการปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อคำถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 25 ข้อ

(4) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try - out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

(5) นำผลจากการทดลองใช้แบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) ของ Cronbach โดยใช้สูตร ดังนี้ (พรรณี สิกิจวัฒน์นะ, 2555 : 210-211)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
	$\sum s_i^2$	แทน	ผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ทั้งฉบับเท่ากับ .94 และ รายด้านดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

แบบสอบถามจำแนกตามตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach
ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	.847
ด้านค่านิยม	.862
ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	.854
ด้านข้อมูล	.856
ด้านผลประโยชน์	.839
ด้านโครงสร้างองค์การ	.822

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้ง (6) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.1.3.1 ขอนหนังสือราชการจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการครู ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1.3.2 นำหนังสือติดต่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 ฉบับ ด้วยตนเอง

3.1.3.3 นำแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแล้วมาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าร้อยละ (Percentage) (พรรณี ลีกิจวัฒน์นะ. 2555 : 235-237)

$$pct = \frac{n_i}{n_t} \times 100$$

เมื่อ pct แทน ร้อยละของสิ่งที่ศึกษา

n_i แทน จำนวนส่วนย่อยที่ศึกษา

n_t แทน จำนวนส่วนใหญ่อทั้งหมด

3.1.4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน

1. การหาค่าเฉลี่ย (Mean) (พรรณี ลีกิจวัฒน์นะ. 2555 : 244-245)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนในชุดข้อมูล

n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (พรรณี ลีกิจวัฒน์นะ. 2555 : 170-173) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวน ค่ะแนนเฉลี่ยรใช้งานเพื่อการศึกษา ระดับความขัดแย้ง ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งที่ 4.50 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ปานกลาง

1.50 – 2.49	หมายถึง	น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด

2. การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (พรณี สีกิจวัฒน์. 2555 : 247)

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x-\bar{x})^2}{n}}$$

เมื่อ	S	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	\sum	แทน	ผลรวม
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัวในชุดข้อมูล
	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนในชุดข้อมูล
	n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด (ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง)

3.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.2.1.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 52 คน
และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 208 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
ปีการศึกษา 2561 จำนวน 52 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 260 คน

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

(1) ความคิดเห็นต่อวิธีการการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการ
ดังนี้

แบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นเพื่อการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check
List) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ใน 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการร่วมมือ 3) ด้านการ
ประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง 5) ด้านการยอมให้ โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check
List) จำนวน 25 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4 หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3 หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2 หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.2.2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยครอบคลุมกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์

(2) สร้างแบบสอบถามโดยครอบคลุมกรอบแนวคิด และสอดคล้องกับนิยามศัพท์ โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถามในแต่ละข้อ เพื่อให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการแก้ไขปรับปรุง และแก้ไขข้อปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำ

(3) นำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (ภาคผนวก ง)

เกณฑ์ตรวจสอบเพื่อพิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

โดยใช้สูตร ดังนี้ (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2555 : 195-196)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนรายข้อตามดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.6 – 1.00 มาใช้เป็นคำถามในแบบสอบถามสำหรับข้อคำถามใดที่คะแนนต่ำกว่า 0.6 ปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือต่อไป ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อคำถามที่มีความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 25 ข้อ

(4) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try - out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

(5) นำผลจากการทดลองใช้แบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) ของ Cronbach โดยใช้สูตร ดังนี้ (พรรรณี สীগิจวัฒน์, 2555 : 210-211)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
	$\sum s_i^2$	แทน	ผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งฉบับเท่ากับ .94 และรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

แบบสอบถามจำแนกตามตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach
วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	.880
ด้านการหลีกเลี่ยง	.898
ด้านการประนีประนอม	.872
ด้านการเอาชนะ	.880
ด้านการยอมให้	.875

(6) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือ โดยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

3.1.3.1 ขออนุญาตราชการจากงานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3.1.3.2 นำหนังสือติดต่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกและส่งแบบสอบถามไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 ฉบับ ด้วยตนเอง

3.1.3.3 นำแบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแล้วมาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.2.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

การหาค่าร้อยละ (Percentage) (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2555 : 235-237)

$$pct = \frac{n_i}{n_t} \times 100$$

เมื่อ pct แทน ร้อยละของสิ่งที่ศึกษา
 n_i แทน จำนวนส่วนย่อยที่ศึกษา
 n_t แทน จำนวนส่วนใหญ่ทั้งหมด

3.2.4.2 วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน

1. การหาค่าเฉลี่ย (Mean) (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2555 : 244-245)

$$\mu = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ μ แทน ค่าเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนในชุดข้อมูล
 n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2555 : 170-173) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	หมายถึง	ระดับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
4.50 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือใช้ในงานการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (พรณี สীগวิวัฒน์. 2555 : 247)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X-\bar{X})^2}{n}}$$

เมื่อ	σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	Σ	แทน	ผลรวม
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัวในชุดข้อมูล
	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนในชุดข้อมูล
	n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด (ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของข้าราชการครู จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	163	62.69
ปริญญาโท	97	37.31
รวม	260	100.00

จากตารางที่ 4.1.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการครูในครั้งนี้มีจำนวน 260 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 62.69 รองลงมาคือ ระดับการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 37.31

ตารางที่ 4.1.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท	244	93.85
ปริญญาเอก	16	6.15
รวม	260	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	52	20.00
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงาน	208	80.00
รวม	260	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ หากมีข้อสงสัยหรือข้อหา และข้ออ้างถึงเจ้าของเอกสาร กรุณาติดต่อฝ่ายบริหารงาน

ตารางที่ 4.1.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	10	3.85
โรงเรียนขนาดกลาง	30	11.54
โรงเรียนขนาดใหญ่	100	38.46
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	120	46.15
รวม	260	100.00

จากตารางที่ 4.1.2 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้มีจำนวน 260 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 93.85 รองลงมาคือระดับการศึกษา ปริญญาเอก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.15

เมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงาน จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 รองลงมาผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.54 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.85

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ที่	ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้ง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{X}	S		
1.	ด้านค่านิยม	3.41	.896	ปานกลาง	5
2.	ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	3.56	.908	มาก	1
3.	ด้านข้อมูล	3.49	.940	ปานกลาง	4
4.	ด้านผลประโยชน์	3.55	1.293	มาก	2
5.	ด้านโครงสร้างองค์การ	3.51	.994	มาก	3
เฉลี่ยรวม		3.50	1.006	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =

3.50, $S = 1.006$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.56, S = .908$) รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์ ($\bar{X} = 3.55, S = 1.293$) และด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.51, S = .994$) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านข้อมูล ($\bar{X} = 3.49, S = .940$) รองลงมา คือ ด้านค่านิยม ($\bar{X} = 3.41, S = .896$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของความคิดเห็นของข้าราชการครู ต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากสถานการณ์ความขัดแย้ง ด้านค่านิยม

ที่	ด้านค่านิยม	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
1.	ครูวิทยาย้ายมาดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จบการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง และมีอาวุโสน้อยที่สุดในโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ทำ ก็จะทำปรากฏผลงานอย่างมีประสิทธิภาพทุกครั้ง แต่มักจะมีเรื่องขัดแย้งกับครูในโรงเรียนเสมอในเกือบทุกเรื่อง	3.23	.956	ปานกลาง	5
2.	จากนโยบายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร กำหนดให้ครูเข้ารับการอบรมปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ โรงเรียนสว่างศึกษา ได้สนองนโยบายโดยส่งครูเข้ารับการอบรม ครูทุกคนได้ผ่านการอบรม ยกเว้นครูเทวัญซึ่งนับถือศาสนาคริสต์ มักจะอ้างว่าติดธุระ เพื่อหลีกเลี่ยงไม่เข้าอบรมทุกครั้ง จึงทำให้ครูสุพงศ์ไม่พอใจอย่างมากที่ต้องเข้ารับการอบรมแทนแทบทุกครั้ง เพราะครูสุพงศ์เป็นครูจริยธรรมของโรงเรียน ครั้งนี้เป็นวันปิดภาคเรียน ครูสุพงศ์ต้องเข้ารับการอบรมแทนอีก	3.42	.891	ปานกลาง	3
3.	ครูประวิทย์เป็นครูฝ่ายปกครอง เป็นผู้ที่เคร่งครัดระเบียบวินัยโดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติ แต่มีครูสมศรีที่มักจะใช้นักเรียนทำกิจกรรมอย่างอื่นเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติอยู่เป็นประจำ ทำให้นักเรียนมาเข้าแถวช้า ครูประวิทย์เกรงว่านักเรียนจะขาดระเบียบวินัย ฝ่ายครูสมศรีก็ตอบว่าครูประวิทย์ไม่มีอำนาจจะไรมาสั่งตน จึงไม่ยอมเชื่อฟัง และไม่เอาใจใส่เรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน มีผลให้ระเบียบวินัยของนักเรียน และคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนก็ลดลง	3.61	.851	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ของโรงเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม การนำเอกสารนี้ไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ที่	ด้านค่านิยม	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
4.	ครูวิบูลเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีประสบการณ์ในการสอนมานานกว่า 20 ปี จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก เมื่อครูวิบูลได้รับการนิเทศ จึงไม่ยอมรับข้อเสนอแนะของครูผู้ไปนิเทศ โดยกล่าวว่าตนสอนวิธีนี้มานาน และได้ผล ผู้นิเทศต้องการจะมาจับผิดตน จึงต่อต้านการนิเทศ และไม่ยอมรับข้อเสนอแนะ ทำให้การนิเทศขาดประสิทธิภาพ	3.32	.879	ปานกลาง	4
5.	ครูสมชายและครูปรีชา เป็นครูที่มีความรู้ความสามารถมาก แต่ทั้งสองคนมีทัศนะความคิดแตกต่างกันเมื่อคนใดคนหนึ่งเสนอความคิดออกไป อีกคนจะคอยคัดค้านเสมอไม่ว่าความคิดที่ได้เสนอออกไปนั้นจะเป็นความคิดที่ดีหรือไม่ก็ตาม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะในการประชุม มักจะเกิดการโต้เถียงกันตลอดเวลา	3.47	.902	ปานกลาง	2
เฉลี่ยรวม		3.41	.896	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านค่านิยม โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41, S = .896$) เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 สถานการณ ได้แก่

สถานการณที่ 3 ครูประวิทย์เป็นครูฝ่ายปกครอง เป็นผู้ที่เคร่งครัดระเบียบวินัยโดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติ แต่มีครูสมศรีที่มักจะใช้นักเรียนทำกิจกรรมอย่างอื่นเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติอยู่เป็นประจำ ทำให้นักเรียนมาเข้าแถวช้า ครูประวิทย์เกรงว่านักเรียนจะขาดระเบียบวินัย ฝ่ายครูสมศรีก็ตอบว่าครูประวิทย์ไม่มีอำนาจอะไรมาสั่งตน จึงไม่ยอมเชื่อฟัง และไม่เอาใจใส่เรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน มีผลให้ระเบียบวินัยของนักเรียน และคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนก็ลดลง ($\bar{X} = 3.61, S = .896$)

และอยู่ในระดับปานกลาง 4 สถานการณ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

สถานการณที่ 5 ครูสมชายและครูปรีชา เป็นครูที่มีความรู้ความสามารถมาก แต่ทั้งสองคนมีทัศนะความคิดแตกต่างกันเมื่อคนใดคนหนึ่งเสนอความคิดออกไป อีกคนจะคอยคัดค้านเสมอไม่ว่าความคิดที่ได้เสนอออกไปนั้นจะเป็นความคิดที่ดีหรือไม่ก็ตาม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะในการประชุม มักจะเกิดการโต้เถียงกันตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.47, S = .902$)

สถานการณ์ที่ 2 จากนโยบายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร กำหนดให้ครูเข้ารับการอบรมปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ โรงเรียนสว่างศึกษา ได้สนองนโยบายโดยส่งครูเข้ารับการอบรม ครูทุกคนได้ผ่านการอบรม ยกเว้นครูเทวัญซึ่งนับถือศาสนาคริสต์ มักอ้างว่าติดธุระ เพื่อเลี่ยงไม่เข้าอบรมทุกครั้ง จึงทำให้ครูสุพงศ์ไม่พอใจอย่างมากที่ต้องเข้ารับการอบรมแทนแทบทุกครั้ง เพราะครูสุพงศ์เป็นครูจริยธรรมของโรงเรียน คราวนี้เป็นวันปิดภาคเรียน ครูสุพงศ์ต้องเข้ารับการอบรมแทนอีก ($\bar{X} = 3.42, S = .891$)

สถานการณ์ที่ 4 ครูวิบูลเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีประสบการณ์ในการสอนมานานกว่า 20 ปี จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก เมื่อครูวิบูลได้รับการนิเทศ จึงไม่ยอมรับข้อเสนอแนะของครูผู้ที่เป็นนิเทศ โดยกล่าวว่าตนสอนวิธีนี้มานาน และได้ผล ผู้นิเทศต้องการจะมาจับผิดตน จึงต่อต้านการนิเทศและไม่ยอมรับข้อเสนอแนะ ทำให้การนิเทศขาดประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.32, S = .879$) และ

สถานการณ์ที่ 1 ครูวิทยาย้ายมาดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จบการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง และมีอาวุโสน้อยที่สุดในโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ทำ ก็จะทำอย่างมีประสิทธิภาพทุกครั้ง แต่มักจะมีเรื่องขัดแย้งกับครูในโรงเรียนเสมอในเกือบทุกเรื่อง ($\bar{X} = 3.23, S = .956$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของความคิดเห็นของข้าราชการครู ต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากสถานการณ์ความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

ที่	ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{X}	S		
1.	ครูฉัตรสุดาเป็นครูคนเดียวที่รับผิดชอบงานอนามัยของโรงเรียน เป็นคนเคร่งครัดระเบียบ ชอบจุกจิก จู้จี้ เป็นครูที่ดูและน่ากลัวในสายตาของนักเรียนแต่จริงจังกับงานสอน ไม่ค่อยมีโอกาสพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูมากนัก ด้วยความจริงจังกับงานสอนจึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยอ้างว่าทำให้เสียเวลาเรียน จนครูหลายคนไม่พอใจครูฉัตรสุดาที่ไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อครูฉัตรสุดาทำบันทึกเสนอผู้อำนวยการ เพื่อขอให้ครูคนอื่นมาร่วมเป็นเจ้าหน้าที่อนามัย ครูทุกคนต่างปฏิเสธ โดยอ้างว่าไม่สามารถทำงานร่วมกับคนที่ไม่มีควมยืดหยุ่นและไม่มี E.Q ได้ ส่วนครูฉัตรสุดาก็โจมตีว่าโรงเรียนมีการเล่นพรรคเล่นพวกขาดความเป็นธรรม	3.62	.949	มาก	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ที่	ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
2.	ในการจัดครูเข้าสอนประจำชั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้คณะครูตกลงกันเองว่าใครจะสอนชั้นอะไร ครูนิศยากับครูวัชรียตกลงกันไม่ได้ว่าใครจะสอนชั้น ม.5 โดยที่ครูทั้งสองคนมีความรู้ความสามารถที่จะสอนวิชาในชั้นนี้ได้ ผลปรากฏว่าครูวัชรียไม่ได้สอนชั้น ม.5 ทำให้ครูวัชรียไม่พอใจที่ไม่ได้สอนตามที่ตนต้องการ จึงได้ลดบทบาทของตนเองลง โดยทำงานไม่เต็มศักยภาพ เช่น การรายงานข้อมูลต่างๆ ล่าช้า โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องติดต่อประสานงานกับครูที่สอนในสายชั้น ม.5 แล้ว ยังไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้งานต่างๆ เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ	3.42	.882	ปานกลาง	4
3.	โรงเรียนแห่งหนึ่งจัดตั้งโครงการเลี้ยงไก่ ครูเกื้อกูลและครูจำลองร่วมกันดำเนินงานตามโครงการ เพื่อนำไก่ที่เลี้ยงมาจำหน่ายให้กับโครงการอาหารกลางวันของโรงเรียน แต่ไก่ที่เลี้ยงมีจำนวนมาก ครูจำลองจึงได้จำหน่ายไก่ให้กับพ่อค้าในหมู่บ้าน โดยไม่ได้ปรึกษาครูเกื้อกูลก่อน เมื่อครูเกื้อกูลทราบเรื่อง จึงเกิดความไม่พอใจครูจำลอง และบ่อยครั้งที่ไม่ให้ความร่วมมือกับครูจำลอง ทำให้โครงการเลี้ยงไก่ของทั้งสองเกิดความติดขัด และไม่ก้าวหน้า	3.28	.859	ปานกลาง	5
4.	โรงเรียนแห่งหนึ่ง มีครูแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มชัดเจน ครูกลุ่มหนึ่งกล่าวหาว่ากลุ่มของตนทำงาน แต่อีกกลุ่มไม่ทำงาน เอาแต่ประจบผู้อำนวยการโรงเรียนชอบฟ้องหาว่าผู้อำนวยการโรงเรียนหูเบา ไม่กล้าตัดสินใจ เนื่องจากกลัวครูกลุ่มนี้อละवाद สมบัติของโรงเรียนก็หวังไว้ใช้เอง โดยอ้างว่ากลัวงานจะหาย เครื่องจะเสีย พอไปแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ก็นิ่งเฉย ไม่ว่าจะอะไร จึงทำให้ครูอีกกลุ่มหนึ่งไม่พอใจ เบื่อทำงาน มักขัดแย้งกับผู้อำนวยการและครูฝ่ายตรงกันข้ามอยู่เสมอ	3.93	.889	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ที่	ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
5.	ครูอาจเป็นครูสอนวิชาลูกเสือ นักเรียนจะเกรงกลัวมาก สามารถสั่งให้นักเรียนทำอะไรก็ได้ แม้กระทั่งเวลาที่กำลังทำการเรียนการสอนถ้าครูอาจเรียก นักเรียนก็จะรีบกระวีกระวาดไปพบทันที ครูคนอื่นๆ ที่กำลังสอนอยู่ก็จำเป็นต้องปล่อยนักเรียนออกไป เพราะรังไว้ นักเรียนก็ไม่มีสมาธิเรียน ถ้าครูคนไหนไม่ปล่อยนักเรียนไปพบ ครูอาจจะไม่พอใจและพูดประชดประชัน ครูคนนั้น ทำให้ครูคนอื่นๆ ไม่พอใจ จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำงานหรือร่วมกิจกรรมกับครูอาจ	3.55	.959	มาก	3
เฉลี่ยรวม		3.56	.908	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$, $S = .908$) เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

สถานการณ์ที่ 4 โรงเรียนแห่งหนึ่ง มีครูแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มชัดเจน ครูกลุ่มหนึ่งกล่าวหาว่า กลุ่มของตนทำงาน แต่อีกกลุ่มไม่ทำงาน เอาแต่ประจบผู้อำนวยการโรงเรียนชอบฟุ้ง หว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนหูเบา ไม่กล้าตัดสินใจอะไร เนื่องจากกลัวครูกลุ่มนี้อละवाद สมบัติของโรงเรียนก็หวงไว้ใช้เอง โดยอ้างว่ากลัวงานจะหาย เครื่องจะเสีย พอไปแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ก็นิ่งเฉย ไม่ทำอะไร จึงทำให้ครูอีกกลุ่มหนึ่งไม่พอใจ เบื่อทำงาน มักขัดแย้งกับผู้อำนวยการและครูฝ่ายตรงกันข้ามอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.93$, $S = .889$)

สถานการณ์ที่ 1 ครูฉัตรสุตาเป็นครูคนเดียวที่รับผิดชอบงานอนามัยของโรงเรียน เป็นคนเคร่งครัดระเบียบ ชอบจุกจิกจู้จี้ เป็นครูที่ดูและน่ากลัวในสายตาของนักเรียนแต่จริงจังกับงานสอน ไม่ค่อยมีโอกาสพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูมากนัก ด้วยความจริงจังกับงานสอนจึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยอ้างว่าทำให้เสียเวลาเรียน จนครูหลายคนไม่พอใจครูฉัตรสุตาที่ไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อครูฉัตรสุตาทำบันทึกเสนอผู้อำนวยการ เพื่อขอให้ครูคนอื่นมาร่วมเป็นเจ้าหน้าที่อนามัย ครูทุกคนต่างปฏิเสธ โดยอ้างว่าไม่สามารถทำงานร่วมกับคนที่ไม่มีความยืดหยุ่นและไม่มี E.Q ได้ ส่วนครูฉัตรสุตาก็โจมตีว่าโรงเรียนมีการเล่นพรรคเล่นพวกขาดความเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.62$, $S = .949$)

สถานการณ์ที่ 5 ครูอาจเป็นครูสอนวิชาลูกเสือ นักเรียนจะเกรงกลัวมาก สามารถสั่งให้นักเรียนทำอะไรก็ได้ แม้กระทั่งเวลาที่กำลังทำการเรียนการสอนถ้าครูอาจเรียก นักเรียนก็จะรีบ

กระวีกระวาดไปพบทันที ครูคนอื่นๆที่กำลังสอนอยู่ก็จำเป็นต้องปล่อยนักเรียนออกไป เพราะรังไว้ นักเรียนก็ไม่มีสมาธิเรียน ถ้าครูคนไหนไม่ปล่อยนักเรียนไปพบ ครูองอาจจะไม่พอใจและพูดประชดประชันครูคนนั้น ทำให้ครูคนอื่นๆไม่พอใจ จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำงานหรือร่วมกิจกรรมกับครูองอาจ ($\bar{X} = 3.55, S = .959$)

ส่วนสถานการณ์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานการณ์ที่ 3 โรงเรียนแห่งหนึ่งจัดตั้งโครงการเลี้ยงไก่ ครูเกลือและครูจำลองร่วมกันดำเนินงานตามโครงการ เพื่อนำไก่ที่เลี้ยงมาจำหน่ายให้กับโครงการอาหารกลางวันของโรงเรียน แต่ไก่ที่เลี้ยงมีจำนวนมาก ครูจำลองจึงได้จำหน่ายไก่ให้กับพ่อค้าในหมู่บ้าน โดยไม่ได้ปรึกษาครูเกลือก่อน เมื่อครูเกลือทราบเรื่อง จึงเกิดความไม่พอใจครูจำลอง และบ่อยครั้งที่ไม่ให้ความร่วมมือกับครูจำลอง ทำให้โครงการเลี้ยงไก่ของทั้งสองเกิดความติดขัด และไม่ก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.28, S = .859$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของความคิดเห็นของข้าราชการครู ต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากสถานการณ์ความขัดแย้ง ด้านข้อมูล

ที่	ด้านข้อมูล	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
1.	การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ไม่ค่อยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงพิจารณาเปลี่ยนแปลงกรรมการดำเนินงานใหม่ เป็นเหตุให้คณะกรรมการชุดเก่าไม่พอใจ จึงบันทึกเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนให้ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่พอใจ จึงได้เชิญคณะกรรมการชุดดังกล่าวมาตักเตือน และเดการชูปชบนิทาผู้อำนวยการทั้งในและนอกโรงเรียนว่าไม่มีเหตุผลยึดความคิดตนเป็นหลัก	3.57	1.040	มาก	2
2.	ครูเมขลาต้องเดินทางไปกลับระหว่างบ้านกับโรงเรียน เป็นระยะทางไกลๆ ทำให้มาไม่ทันดูแลนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมตอนเช้า ทำให้เป็นภาระหน้าที่ของครูคนอื่น ต้องมาดูแลนักเรียนแทนอยู่บ่อยๆ และไม่พอใจว่าครูเมขลาเอาเปรียบครูคนอื่น ครูประนอมซึ่งเป็นหัวหน้าระดับชั้นจึงเรียกครูเมขลามาตักเตือน ครูเมขลาไม่พอใจเขียนข้อความลงในเฟซบุค ทำนองตัดพ้อต่อว่าครูท่านหนึ่ง ซึ่งถ้าใครได้อ่านก็ทราบทันทีว่าคือครูประนอม ครู	3.72	.898	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ที่	ด้านข้อมูล	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
	หลายคนเห็นข้อความนั้น ต่างก็ไปฟ้องครูประนอม ทำให้ครูประนอมโกรธมากและคิดว่าครูเมขลาเอาตนไปว่า ในช่องทางสาธารณะได้อย่างไร ทั้งๆ ที่ตนเตือนด้วยความหวังดี จึงเรียกครูเมขลามา ต่อว่า ทั้งสองคนมีปากเสียงกันอย่างรุนแรง				
3.	นายอาทิตย์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่นใหม่ ตั้งกลุ่ม แชนท์ไลน์ของโรงเรียนขึ้นเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสาร กับครูในโรงเรียน ครูพรเพ็ญเป็นครูอาวุโสไม่นิยมใช้ เทคโนโลยี จึงไม่ยอมเข้ากลุ่มเพราะเห็นว่าไม่มีความ สำคัญและเสียเวลา ก่อนเปิดภาคเรียน มีการจัด กิจกรรมผ้าป่าเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ผู้อำนวยการ มีคำสั่งด่วน จึงส่งข้อความผ่านไลน์กลุ่ม ให้ครูมา ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ครูพรเพ็ญได้รับหน้าที่พิธิกร แต่ ไม่ได้อ่านข้อความ จึงไม่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้น ทำให้การจัดกิจกรรมเกิดติดขัด เมื่อครูพรเพ็ญทราบ เรื่องก็ไม่พอใจการสั่งงานผ่านทางไลน์ แทนที่จะออก หนังสือเป็นคำสั่งเหมือนที่เคยปฏิบัติและทุกครั้งที่มี คำสั่งผ่านไลน์ แม้ครูท่านอื่นจะแจ้งให้ครูพรเพ็ญทราบ แล้ว แต่ครูพรเพ็ญก็จะเพิกเฉย และอ้างว่าผู้อำนวยการ ต้องออกหนังสือคำสั่งเท่านั้น ตนจึงจะปฏิบัติตาม	3.52	.940	มาก	3
4.	ครูสมรเป็นครูฝ่ายวิชาการ ได้ตรวจ ปพ.5 ของक्रमยุรี แล้วบอกว่าक्रमยุรีทำไม่ถูกต้อง นักเรียนที่มีชื่ออยู่ใน ปพ.5 แต่ไม่มาเรียนและยังไม่ได้ลาออกจากโรงเรียน ให้เขียนหมายเหตุว่า แชนลรอย แต่क्रमยุรีขีดเส้นแดง ทับชื่อนักเรียน จะต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ฝ่ายक्रमยุรีก็ได้ แย้งว่าทางฝ่ายวิชาการน่าจะแจ้งก่อนการลงหลักฐาน ต่างๆ เพื่อความถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทางฝ่ายครูสมรก็แจ้งว่าक्रमยุรีควรจะอ่านข้อแนะนำใน การลงหลักฐานให้ตีก่อน ทำให้ทั้งสองฝ่ายโต้เถียงกัน รุนแรงและไม่ทำงานร่วมกันอีก	3.36	.900	ปานกลาง	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ที่	ด้านข้อมูล	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
5.	รองผู้อำนวยการโรงเรียน ได้รับปากกับครูสมัยว่าจะแต่งตั้งครูสมัยเป็นหัวหน้างานกิจการนักเรียน แต่พอคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้างานออกมากลับไม่มีชื่อครูสมัย ครูสมัยโกรธแค้น ไม่พอใจรองผู้อำนวยการเป็นอย่าง รับปากแล้วไม่เป็นไปตามที่รับปากไว้ เมื่อมีการประชุมหรือทำงานใดๆ ครูสมัยจะคอยขัดแย้งกับรองผู้อำนวยการอยู่ตลอด	3.30	.922	ปานกลาง	5
เฉลี่ยรวม		3.49	.940	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านข้อมูล โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, $S = .940$) เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

สถานการณ์ที่ 2 ครูเมขลาต้องเดินทางไปกลับระหว่างบ้านกับโรงเรียนเป็นระยะทางไกลๆ ทำให้มาไม่ทันควบคุมดูแลนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมตอนเช้า ทำให้เป็นภาระหน้าที่ของครูคนอื่น ๆ ต้องมาช่วยดูแลนักเรียนแทนอยู่บ่อยๆ และไม่พอใจครูเมขลาที่เอาเปรียบครูคนอื่น ครูประนอมซึ่งเป็นหัวหน้าระดับชั้นจึงเรียกครูเมขลามาตักเตือน ครูเมขลาไม่พอใจ จึงได้เขียนข้อความลงในเฟซบุค ทำนองตัดพ้อต่อว่าครูท่านหนึ่ง ซึ่งถ้าใครได้อ่านก็ทราบทันทีว่าคือครูประนอม ครูหลายคนเห็นข้อความนั้น ต่างก็ไปฟ้องครูประนอม ทำให้ครูประนอมโกรธมากและคิดว่าครูเมขลาเอาตนไปว่าในช่องทางสาธารณะได้อย่างไร ทั้งๆ ที่ตนเตือนด้วยความหวังดี จึงเรียกครูเมขลามาต่อว่า ทั้งสองคนมีปากเสียงกันอย่างรุนแรง ($\bar{X} = 3.72$, $S = .898$)

สถานการณ์ที่ 1 การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ไม่ค่อยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงพิจารณาเปลี่ยนคณะกรรมการดำเนินงานใหม่ เป็นเหตุให้คณะกรรมการชุดเก่าไม่พอใจ จึงบันทึกเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนให้ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่พอใจ จึงได้เชิญคณะกรรมการชุดดังกล่าวมาตักเตือน จากเหตุการณ์นี้มีการชุบชิบนิทาผู้อำนวยการทั้งในและนอกโรงเรียนว่าไม่มีเหตุผล ยึดความคิดตนเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.57$, $S = 1.040$)

สถานการณ์ที่ 3 นายอาทิตย์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่นใหม่ ตั้งกลุ่มแชทไลน์ของโรงเรียนขึ้นเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับครูในโรงเรียน ครูพรเพ็ญเป็นครูอาวุโสไม่นิยมใช้เทคโนโลยี จึงไม่ยอมเข้ากลุ่มเพราะเห็นว่าไม่มีความสำคัญและเสียเวลา ก่อนเปิดภาคเรียน มีการจัดกิจกรรมผ้าป่าเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ผู้อำนวยการมีคำสั่งด่วน จึงส่งข้อความผ่านไลน์กลุ่ม ให้ครูมาปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ครูพรเพ็ญได้รับหน้าที่พิธีกร แต่ไม่ได้อ่านข้อความ จึงไม่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้น ทำให้การจัดกิจกรรมเกิดติดขัด เมื่อครูพรเพ็ญทราบเรื่องก็ไม่พอใจการสั่งงานผ่านทางไลน์ แทนที่จะออกหนังสือเป็นคำสั่งเหมือนที่เคยปฏิบัติและทุกครั้งที่มีคำสั่งผ่านไลน์ แม้ครูท่านอื่นจะแจ้งให้ครูพรเพ็ญ

ทราบแล้ว แต่ครูพรเพ็ญก็จะเพิกเฉย และอ้างว่าผู้อำนวยการต้องออกหนังสือคำสั่งเท่านั้น ตนจึงจะปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 3.52$, $S = .940$) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

สถานการณ์ที่ 4 ครูสมรเป็นครูฝ่ายวิชาการ ได้ตรวจ ปพ.5 ของครูมยุรีแล้วบอกว่าครูมยุรีทำไม่ถูกต้อง นักเรียนที่มีชื่ออยู่ใน ปพ.5 แต่ไม่มาเรียนและยังไม่ได้ลาออกจากโรงเรียนให้เขียนหมายเหตุว่า แขนงลอย แต่ครูมยุรีขีดเส้นแดงทับชื่อนักเรียน จะต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ฝ่ายครูมยุรีก็ได้แย้งว่าทางฝ่ายวิชาการน่าจะแจ้งก่อนการลงหลักฐานต่างๆ เพื่อความถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทางฝ่ายครูสมรก็แจ้งว่าครูมยุรีควรจะอ่านข้อแนะนำในการลงหลักฐานให้ดีกว่าก่อน ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้เสียงกันรุนแรงและไม่ทำงานร่วมกันอีก ($\bar{X} = 3.36$, $S = .900$)

สถานการณ์ที่ 5 รองผู้อำนวยการโรงเรียน ได้รับปากกับครูสมัยในวงเหล้าว่าจะแต่งตั้งครูสมัยเป็นหัวหน้างานกิจการนักเรียน แต่พอคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้างานออกมากลับไม่มีชื่อครูสมัย ทำให้ครูสมัยโกรธแค้น ไม่พอใจรองผู้อำนวยการเป็นอย่างมากที่รับปากแล้วไม่เป็นไปตามที่รับปากไว้ เมื่อมีการประชุมหรือทำงานใดๆ ครูสมัยจะคอยขัดแย้งกับรองผู้อำนวยการอยู่ตลอด ($\bar{X} = 3.30$, $S = .922$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของความคิดเห็นของข้าราชการครู ต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากสถานการณ์ความขัดแย้ง ด้านผลประโยชน์

ที่	ด้านผลประโยชน์	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
1	ครูดวงตาเป็นครูบรรณารักษ์ เมื่อได้หนังสือมาใหม่ จะนำไปเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ โดยไม่นำออกมาให้นักเรียนหรือครูได้นำมาอ่านหรือใช้อ้างอิง เมื่อมีคนถามมักจะอ้างว่ากลัวหนังสือหายหรือชำรุด ครูจิตติซึ่งต้องการหนังสือเป็นสื่อประกอบการสอน ได้เข้าไปค้นหาหนังสือในห้องสมุดอยู่เป็นประจำ แต่ก็ไม่ได้หนังสือที่ตนต้องการเพราะหนังสือที่ต้องการถูกเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ จึงไปแจ้งผู้อำนวยการเรื่องการยืมหนังสือที่มักจะไม่ได้ตามต้องการ ทำให้ครูดวงตาไม่พอใจที่ครูจิตติไม่มาบอกตนเองแต่กลับไปฟ้องผู้อำนวยการ จึงกลั่นแกล้งไม่ให้ครูจิตติยืมหนังสือได้โดยง่าย ทำให้การทำงานของทั้งสองคนไม่ราบรื่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูจิตติก็ขาดประสิทธิภาพ	3.60	2.754	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ที่	ด้านผลประโยชน์	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
2	โรงเรียนแห่งหนึ่ง ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นโรงเรียนโครงการตามพระราชดำริ ตัวอย่างที่เน้นโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน แต่มีปัญหาให้นักเรียนอ่านไม่ออก และเขียนไม่ได้ร้อยละ 22 จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการต้องการพัฒนางานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ไม่พอใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างมากที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานโครงการตามพระราชดำริมากกว่า หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการจึงไม่พอใจและคิดว่า ผู้อำนวยการไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาการอ่านไม่ออก และเขียนไม่ได้และล่าเอียง มักพูด ประชด ประชง ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ยินอยู่เสมอ	3.37	.951	ปานกลาง	4
3.	โรงเรียนมัธยมประจำจังหวัดแห่งหนึ่ง ในช่วงปลายปี การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประชุมคณะครูเพื่อวางแผนการจัดทำโครงการและงบประมาณโครงการศึกษาถัดไป จากการประชุมครั้งที่ผ่านมา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้พูดไว้เบื้องต้นว่าจะเพิ่มงบประมาณให้โครงการดนตรีสากล เพราะยังขาดแคลนเครื่องดนตรีอีกหลายชนิด ในการประชุมครั้งนี้ ได้ลงมติให้โครงการรักการอ่านเป็นโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณมากกว่าโครงการอื่นๆ ทำให้ครูสายธารผู้รับผิดชอบโครงการดนตรีไม่พอใจ ผู้อำนวยการที่ไม่ให้ความสำคัญกับโครงการของตน	3.30	.861	ปานกลาง	5
4.	การดำเนินงานโครงการหนึ่งในโรงเรียน มีครูสองกลุ่มมองเห็นผลประโยชน์จากการเข้ามารับผิดชอบโครงการ จึงพยายามส่งคนของตนเข้ามารับผิดชอบโครงการนี้ ทำให้กลุ่มที่เสียผลประโยชน์ทำทุกวิถีทางที่จะให้โครงการนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจ เกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก มองผลประโยชน์ของกลุ่มตนเป็นสำคัญ ทำให้การดำเนินงานตามโครงการขาดประสิทธิภาพ งานไม่สำเร็จ เกิดความล่าช้า ส่งผลให้สถานศึกษาเสียผลประโยชน์	3.72	.975	มาก	2

เอกสารนี้เป็นเอกสาร

มหาวิทยาลัย

สงวนลิขสิทธิ์

สงวนลิขสิทธิ์

สงวนลิขสิทธิ์

สงวนลิขสิทธิ์

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ที่	ด้านผลประโยชน์	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
5.	ครูครองแก้วมักมาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ แม้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิและขอร้องให้มาทันเวลาที่กำหนด แต่ครูครองแก้วก็ยังมาปฏิบัติงานสายเหมือนเดิม โดยที่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้หามาตรการอื่นใดมาเพื่อแก้ปัญหานี้ พอถึงช่วงพิจารณาความดีความชอบ ครูครองแก้วได้รับพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ จึงทำให้ครูส่งโรงเรียนแต่เช้า เอาใจใส่การสอนเป็นอย่างดีไม่พอใจผู้อำนวยการ ครูครองแก้วและคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ ว่าไม่ยุติธรรม เลือกปฏิบัติ	3.74	.926	มาก	1
เฉลี่ยรวม		3.55	1.293	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านผลประโยชน์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55, S = 1.293$) เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

สถานการณ์ที่ 5 ครูครองแก้วมักมาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ แม้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิและขอร้องให้มาทันเวลาที่กำหนด แต่ครูครองแก้วก็ยังมาปฏิบัติงานสายเหมือนเดิม โดยที่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้หามาตรการอื่นใดมาเพื่อแก้ปัญหานี้ พอถึงช่วงพิจารณาความดีความชอบ ครูครองแก้วได้รับพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ จึงทำให้ครูส่งโรงเรียนแต่เช้า เอาใจใส่การสอนเป็นอย่างดี ไม่พอใจผู้อำนวยการ ครูครองแก้วและคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ ว่าไม่ยุติธรรม เลือกปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.74, S = .926$)

สถานการณ์ที่ 4 การดำเนินงานโครงการหนึ่งในโรงเรียน มีครูสองกลุ่มมองเห็นผลประโยชน์จากการเข้ามารับผิดชอบโครงการจึงพยายามส่งคนของตนเข้ามารับผิดชอบโครงการนี้ ทำให้กลุ่มที่เสียผลประโยชน์ทำทุกวิถีทางที่จะให้โครงการนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจเกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก มองผลประโยชน์ของกลุ่มตนเป็นสำคัญ ทำให้การดำเนินงานตามโครงการขาดประสิทธิภาพ งานไม่สำเร็จ เกิดความล่าช้า ส่งผลให้สถานศึกษาเสียผลประโยชน์ ($\bar{X} = 3.72, S = .975$)

สถานการณ์ที่ 1 ครูดวงตาเป็นครูบรรณารักษ์ เมื่อได้หนังสือมาใหม่ จะนำไปเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ โดยไม่นำออกมาให้นักเรียนหรือครูได้นำมาอ่านหรือใช้อ้างอิง เมื่อมีคนถามมักจะอ้างว่ากลัวหนังสือหายหรือชำรุด ครูจิตติซึ่งต้องการใช้หนังสือเป็นสื่อประกอบการสอน ได้เข้าไปค้นหาหนังสือในห้องสมุดอยู่เป็นประจำ แต่ก็ไม่ได้หนังสือที่ตนต้องการเพราะหนังสือที่ต้องการถูกเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ จึงไปแจ้งผู้อำนวยการเรื่องการยืมหนังสือที่มักจะไม่ได้ตามต้องการ ทำให้ครูดวงตาไม่พอใจที่ครูจิตติไม่มาบอกตนเองแต่กลับไปฟ้องผู้อำนวยการ จึงกลั่นแกล้งไม่ให้ครูจิตติยืมหนังสือได้โดยง่าย ทำให้การทำงานของทั้งสองคนไม่ราบรื่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูจิตติก็ขาดประสิทธิภาพ

($\bar{X} = 3.60$, $S = 2.754$) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

สถานการณ์ที่ 2 โรงเรียนแห่งหนึ่ง ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นโรงเรียนโครงการตามพระราชดำริตัวอย่างที่เน้นโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน แต่มีปัญหา นักเรียนอ่านไม่ออก และเขียนไม่ได้ร้อยละ 22 จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการต้องการพัฒนางานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ไม่พอใจผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างมากที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานโครงการตามพระราชดำริมากกว่าหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการจึงไม่พอใจและคิดว่าผู้อำนวยการไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาการอ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้และลำเอียง มักพูดประชดประชันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ยินอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.37$, $S = .951$)

สถานการณ์ที่ 3 โรงเรียนมัธยมประจำจังหวัดแห่งหนึ่ง ในช่วงปลายปีการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประชุมคณะครูเพื่อวางแผนการจัดทำโครงการและงบประมาณประจำปีการศึกษาถัดไปจากการประชุมครั้งที่ผ่านมา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้พูดไว้เบื้องต้นว่าจะเพิ่มงบประมาณให้โครงการดนตรีสากล เพราะยังขาดแคลนเครื่องดนตรีอีกหลายชนิด ในการประชุมครั้งนี้ได้ลงมติให้โครงการรักการอ่านเป็นโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณมากกว่าโครงการอื่นๆ ทำให้ครูสายธารผู้รับผิดชอบโครงการดนตรีไม่พอใจผู้อำนวยการที่ไม่ให้ความสำคัญกับโครงการของตน ($\bar{X} = 3.30$, $S = .861$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของความคิดเห็นของข้าราชการครู ต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จากสถานการณ์ความขัดแย้ง ด้านโครงสร้างองค์การ

ที่	ด้านโครงสร้างองค์การ	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
1.	นายประกอบเป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล มีครูในกลุ่มงาน 24 คน มักจะมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยไม่ผ่านหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล แต่เวลากำกับติดตามกลับมาสอบถามที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่พอใจอย่างมาก คิดว่ารองผู้อำนวยการไม่ให้ความสำคัญ เนื่องจากงานต่างๆ ที่จะต้องมีการกำกับติดตาม รองผู้อำนวยการ ควรจะมอบหมายให้ตนไปดำเนินการหรือบอกกล่าวผ่านตนว่าได้มอบหมายงานให้ใครทำแล้วหรือแจ้งหลังจากที่มอบหมายงานให้ใครไปทำแล้ว จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่ค่อยสนใจติดตามกำกับ และนิเทศงานนั้นๆ ถ้ารองผู้อำนวยการมอบหมายงานก็จะทำแบบไม่เรียบร้อย	3.59	.936	มาก	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ที่	ด้านโครงสร้างองค์การ	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
2.	ผู้อำนวยการโรงเรียน มอบหมายให้ฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำคู่มือนักเรียน ในการดำเนินงาน ครูทั้งสองฝ่ายจะเกี่ยงกันทำงาน โดยฝ่ายกิจการนักเรียนอ้างว่าฝ่ายวิชาการต้องเป็นฝ่ายทำเพราะทราบข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนดีกว่า ส่วนฝ่ายวิชาการก็อ้างว่าฝ่ายกิจการนักเรียนจะทราบระเบียบการปกครองนักเรียนดีกว่า จึงทำให้เกิดความขัดแย้งของคณะครูทั้งสองฝ่ายซึ่งตกลงกันไม่ได้ ทำให้คู่มือนักเรียนเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา	3.52	.988	มาก	4
3.	ครูศักดิ์ชัยรับราชการอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลานานมีภูมิลำเนาอยู่ที่หมู่บ้านที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียน นักเรียนและชุมชนให้ความเกรงใจครูศักดิ์ชัยมักพูดเสมอว่า หากครูหรือผู้ปกครองนักเรียนมีปัญหาปรึกษาตนได้ เพราะผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำอะไรต้องปรึกษาดนอยู่แล้ว ต่อมาผู้อำนวยการผดุงย้ายมาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ได้ระยะหนึ่ง ได้บริหารจัดการโดยการมอบหมายงานและสั่งการโดยตรงโดยไม่ปรึกษาหรือมอบหมายงานผ่านครูศักดิ์ชัยเลย ทำให้ครูศักดิ์ชัยไม่ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นอย่างมาก	3.17	1.013	ปานกลาง	5
4.	ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก บุคลากรที่มีอยู่ก็ไม่เพียงพอ จึงต้องการจะขอกำลังคนเพิ่ม จากการตรวจสอบอัตรากำลังของโรงเรียน ยังมีครูว่างอยู่หนึ่งคนที่จะไปช่วยงาน จึงทำหนังสือเสนอฝ่ายบริหารเรื่องการขอกำลังคนเพิ่ม แต่ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงไม่พอใจและร่วมกันลดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของฝ่ายตนเอง และไม่สนใจต่องาน โดยนำเหตุผลเรื่องคนไม่เพียงพอมาอ้าง ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายวิชาการลดลง งานไม่บรรลุเป้าหมาย	3.52	1.027	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ที่	ด้านโครงสร้างองค์การ	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		\bar{x}	S		
5.	ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน ได้แต่งตั้งครูจรรยาภรณ์ซึ่งมีวุฒิปริญญาโท แต่เพิ่งเข้ามาบรรจุใหม่ได้เพียงหนึ่งเทอม และยังมีอายุน้อยกว่าครูท่านอื่นๆ อีกด้วย ทำให้ครูที่มีอาวุโสสูงกว่าและอายุมากกว่าไม่ยอมรับหัวหน้าฝ่ายท่านนี้ เมื่อจัดกิจกรรมต่างๆ หัวหน้าฝ่ายวิชาการนำเสนองานมาหรือสั่งการอะไรให้ครูทำ คณะครูก็มักจะไม่ปฏิบัติตามและคอยคัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่วนหัวหน้าฝ่ายวิชาการก็รู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน และต้องการลาออกต่างตำแหน่ง	3.74	1.006	มาก	1
เฉลี่ยรวม		3.51	0.994	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.508$, $S = 0.994$) เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่

สถานการณ์ที่ 5 ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน ได้แต่งตั้งครูจรรยาภรณ์ซึ่งมีวุฒิปริญญาโท แต่เพิ่งเข้ามาบรรจุใหม่ได้เพียงหนึ่งเทอม และยังมีอายุน้อยกว่าครูท่านอื่นๆ อีกด้วย ทำให้ครูที่มีอาวุโสสูงกว่าและอายุมากกว่าไม่ยอมรับหัวหน้าฝ่ายท่านนี้ เมื่อจัดกิจกรรมต่างๆ หัวหน้าฝ่ายวิชาการนำเสนองานมาหรือสั่งการอะไรให้ครูทำ คณะครูก็มักจะไม่ปฏิบัติตามและคอยคัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่วนหัวหน้าฝ่ายวิชาการก็รู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน และต้องการลาออกจากตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.74$, $S = 1.006$)

สถานการณ์ที่ 1 นายประกอบ เป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล มีครูในกลุ่มงานจำนวน 24 คน มักจะมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยไม่ผ่านหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล แต่เวลากำกับติดตามกลับมาสอบถามที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่พอใจอย่างมาก คิดว่ารองผู้อำนวยการไม่ให้เกิดเกียรติยศ เนื่องจากงานต่างๆ ที่จะต้องมีการกำกับติดตาม รองผู้อำนวยการ ควรจะมอบหมายให้ตนไปดำเนินการ หรือบอกกล่าวผ่านตนว่าได้มอบหมายงานให้ใครทำแล้ว หรือแจ้งหลังจากที่มอบหมายงานให้ใครไปทำแล้ว จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่ค่อยสนใจติดตามกำกับ และนิเทศงานนั้นๆ ถ้ารองผู้อำนวยการมอบหมายงานก็จะทำแบบไม่เรียบร้อย ($\bar{X} = 3.59$, $S = .936$)

สถานการณ์ที่ 4 ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก บุคลากรที่มีอยู่ก็ไม่เพียงพอ จึงต้องการจะขอกำลังคนเพิ่ม จากการตรวจสอบอัตรากำลังของโรงเรียน ยังมีครูว่างอยู่หนึ่งคนที่จะไปช่วยงาน จึงทำหนังสือเสนอฝ่ายบริหารเรื่องการขอกำลังคนเพิ่ม แต่ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงไม่พอใจและร่วมกันลดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของฝ่ายตนเอง และไม่สนใจต่องาน โดยนำเหตุผลเรื่องคนไม่เพียงพอมาอ้าง ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายวิชาการลดลง งานไม่บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.52, S = 1.027$)

และอยู่ในระดับปานกลาง 1 สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่ 3 ครูศักดิ์ชัยรับราชการอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลานานมีภูมิลำเนาอยู่ที่หมู่บ้านที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียน นักเรียนและชุมชนให้ความเกรงใจครูศักดิ์ชัยมักพูดเสมอว่า หากครูหรือผู้ปกครองนักเรียนมีปัญหามาปรึกษาตนได้ เพราะผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำอะไรต้องปรึกษาคณบดีอยู่แล้ว ต่อมาผู้อำนวยการผดุงย้ายมาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ได้ระยะหนึ่ง ได้บริหารจัดการโดยการมอบหมายงานและสั่งการโดยตรงโดยไม่ปรึกษาหรือมอบหมายงานผ่านครูศักดิ์ชัยเลย ทำให้ครูศักดิ์ชัยไม่พอใจผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นอย่างมาก ($\bar{X} = 3.17, S = 1.013$)

4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ที่	วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		μ	σ		
1.	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.03	1.045	ปานกลาง	4
2.	ด้านการประนีประนอม	4.002	0.6732	มาก	1
3.	ด้านการเอาชนะ	3.33	1.181	ปานกลาง	3
4.	ด้านการยอมให้	3.43	0.88	ปานกลาง	2
เฉลี่ยรวม		3.45	0.945	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu=3.45, \sigma = 0.945$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\mu= 4.002, \sigma = 0.6732$) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมให้ ($\mu= 3.43, \sigma = 0.88$) ด้านการเอาชนะ ($\mu = 3.33, \sigma = 1.181$) และด้านการหลีกเลี่ยง ($\mu = 3.03, \sigma = 1.045$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการเอาชนะ

ที่	การเอาชนะ	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		μ	σ		
1.	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ท่านได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ได้ถามความต้องการของผู้อื่น	3.61	.856	มาก	3
2.	ท่านได้แถลงนโยบายการทำงาน พร้อมทั้งกำชับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด	3.95	.728	มาก	1
3.	ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์	3.36	.946	ปานกลาง	5
4.	ท่านใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด	3.37	1.022	ปานกลาง	4
5.	ท่านเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	3.78	.830	มาก	2
6.	ท่านเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไข้ปัญหาของตนเองถูกต้องเสมอ	2.82	2.696	ปานกลาง	6
7.	ท่านใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง	2.45	1.189	น้อย	7
เฉลี่ยรวม		3.33	1.181	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.33$, $\sigma = 1.181$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 2 ท่านได้แถลงนโยบายการทำงาน พร้อมทั้งกำชับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ($\mu = 3.95$, $\sigma = .728$) ข้อ 5 ท่านเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน ($\mu = 3.78$, $\sigma = .830$) และ ข้อ 1 เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ท่านได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ได้ถามความต้องการของผู้อื่น ($\mu = 3.61$, $\sigma = .856$) อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 4 ท่านใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด ($\mu = 3.37$, $\sigma = 1.022$) ข้อ 3 ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์ ($\mu = 3.36$, $\sigma = .946$) และข้อ 6 ท่านเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไข้ปัญหาของตนเองถูกต้องเสมอ ($\mu = 2.82$, $\sigma = 2.696$) และอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7 ท่านใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง ($\mu = 2.45$, $\sigma = 1.189$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการประนีประนอม

ที่	การประนีประนอม	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		μ	σ		
1.	ท่านทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	3.72	.746	มาก	5
2.	ท่านพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	4.05	.655	มาก	3
3.	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้ง ท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	4.22	.655	มาก	1
4.	ท่านคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา	4.09	.599	มาก	2
5.	ท่านพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง	3.93	.711	มาก	4
เฉลี่ยรวม		4.002	0.6732	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.002$, $\sigma = 0.6732$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 3 เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้ง ท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ ($\mu = 4.22$, $\sigma = .655$) ข้อ 4 ท่านคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา ($\mu = 4.09$, $\sigma = .599$) และข้อ 2 ท่านพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง ($\mu = 4.05$, $\sigma = .655$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 1 ท่านทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ($\mu = 3.72$, $\sigma = .746$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง

ที่	การหลีกเลี่ยง	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		μ	σ		
1.	ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหา	2.45	1.026	น้อย	5
2.	ท่านไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน	2.15	1.007	น้อย	6
3.	ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.70	1.000	มาก	1

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ที่	การหลีกเลี่ยง	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		μ	σ		
4.	ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง	3.59	1.157	มาก	2
5.	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้ง	3.57	1.047	มาก	3
6.	ท่านปล่อยเวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายลงไปเอง	2.70	1.034	ปานกลาง	4
เฉลี่ยรวม		3.03	1.045	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.03$, $\sigma = 1.045$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 3 ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.70$, $\sigma = 1.000$) ข้อ 4 ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง ($\mu = 3.59$, $\sigma = 1.157$) และข้อ 5 ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้ง ($\mu = 3.57$, $\sigma = 1.047$) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 ท่านปล่อยเวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายลงไปเอง ($\mu = 2.70$, $\sigma = 1.034$) และอยู่ในระดับน้อย 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหา ($\mu = 2.45$, $\sigma = 1.026$) และข้อ 2 ท่านไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน ($\mu = 2.15$, $\sigma = 1.007$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการยอมให้

ที่	การยอมให้	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		μ	σ		
1.	ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของทุกฝ่ายเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง	4.03	.745	มาก	2
2.	ท่านถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	4.18	.669	มาก	1
3.	ท่านปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าท่านไม่เห็นด้วย	2.90	1.008	ปานกลาง	6
4.	ท่านยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	3.30	.835	ปานกลาง	4
5.	ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือท่านและยอมทำตามผู้อื่น	2.49	1.019	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ที่	การยอมให้	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		μ	σ		
6.	ท่านทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์	3.13	1.006	ปานกลาง	5
7.	ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น	4.02	.898	มาก	3
เฉลี่ยรวม		3.43	0.882	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการยอมให้ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.43$, $\sigma = 0.882$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 2 ท่านถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ ($\mu = 4.18$, $\sigma = .669$) รองลงมา ได้แก่ ข้อ 1 ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของทุกฝ่ายเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง ($\mu = 4.03$, $\sigma = .745$) และข้อ 7 ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น ($\mu = 4.02$, $\sigma = .898$) และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 4 ท่านยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา ($\mu = 3.30$, $\sigma = .835$) ข้อ 6 ท่านทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์ ($\mu = 3.13$, $\sigma = 1.006$) ข้อ 3 ท่านปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าท่านไม่เห็นด้วย ($\mu = 2.90$, $\sigma = 1.008$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือข้อ 5 ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือท่านและยอมทำตามผู้อื่น ($\mu = 2.49$, $\sigma = 1.019$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและนำเสนอข้อเสนอแนะ ตามลำดับ
ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

5.1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

5.1.1.2 เพื่อหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.2.1 ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 52 แห่ง แห่งละ 5 คน ได้จำนวน 260 คน
เลือกแบบเจาะจง โดยเลือกข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ ในกลุ่มสาระหลัก 5
กลุ่มสาระ เนื่องจากกลุ่มสาระหลักจะมีข้าราชการครูอยู่จำนวนมาก ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งมาก

5.1.2.2 ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 52 คน และรอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 208 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปี
การศึกษา 2561 จำนวน 52 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 260 คน

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1.3.1 ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด
เอกสารนี้เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กายาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามทำซ้ำโดยไม่ขออนุญาตจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม
ข้อมูลเพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบ สอบถามข้อมูลทั่วไป

ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามเชิงสถานการณ์ เป็นรายชื่อ โดยกำหนดสถานการณ์จากสาเหตุของความขัดแย้งที่แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านค่านิยม ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ และ ด้านโครงสร้างองค์การ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) จำนวน 25 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ระหว่าง 0.60 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ .94

5.1.3.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อวิธีการบริหารความขัดแย้ง จำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ และ ด้านการยอมให้ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวน 25 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ระหว่าง 0.60 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ .94

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

5.1.4.1 ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 260 ฉบับ เพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 ฉบับ โดยการติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และทำการนัดหมายกำหนดเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5.1.4.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 260 ฉบับ เพื่อเก็บข้อมูลกับประชากรกลุ่มเป้าหมายจำนวน 260 ฉบับ โดยการติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และทำการนัดหมายกำหนดเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.5.1 ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมมาได้วิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เวอร์ชัน 22 ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(2) วิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อ รายด้าน และรวมทุกด้าน

5.1.5.2 แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมมาได้วิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เวอร์ชัน 22 ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

(2) วิเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อ รายด้าน และรวมทุกด้าน

5.1.6 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ผลดังนี้

5.1.6.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์ และด้านโครงสร้างองค์การ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านข้อมูล รองลงมา คือ ด้านค่านิยม ตามลำดับ แต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

1. ด้านค่านิยม โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า มีระดับความขัดแย้งในระดับมาก 1 สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่ 3 ครูประจำวิชาเป็นครูฝ่ายปกครอง เป็นผู้ที่เคร่งครัดระเบียบวินัยโดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติ แต่มีครูสมศรีที่มักจะใช้นักเรียนทำกิจกรรมอย่างอื่นเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติอยู่เป็นประจำ ทำให้นักเรียนมาเข้าแถวช้า ครูประวิทย์เกรงว่านักเรียนจะขาดระเบียบวินัย ฝ่ายครูสมศรีก็

ตอบว่าครูประวิทย์ไม่มีอำนาจอะไรมาสั่งตน จึงไม่ยอมเชื่อฟัง และไม่เอาใจใส่เรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน มีผลให้ระเบียบวินัยของนักเรียน และคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนก็ลดลง และอยู่ในระดับปานกลาง 4 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานการณ์ที่ 5 ครูสมชาย และครูปรีชา เป็นครูที่มีความรู้ความสามารถมาก แต่ทั้งสองคนมีทัศนคติความคิดแตกต่างกันเมื่อคนใดคนหนึ่งเสนอความคิดออกไป อีกคนจะคอยคัดค้านเสมอไม่ว่าความคิดที่ได้เสนอออกไปนั้นจะเป็นความคิดที่ดีหรือไม่ก็ตาม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะในการประชุม มักจะเกิดการโต้เถียงกันตลอดเวลา สถานการณ์ที่ 2 จากนโยบายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร กำหนดให้ครูเข้ารับการอบรมปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ โรงเรียนสว่างศึกษา ได้สนองนโยบายโดยส่งครูเข้ารับการอบรม ครูทุกคนได้ผ่านการอบรม ยกเว้นครูเทวีธัญซึ่งนับถือศาสนาคริสต์ มักจะอ้างว่าติดธุระเพื่อหลีกเลี่ยงไม่เข้าอบรมทุกครั้ง จึงทำให้ครูสุพวงไม่พอใจอย่างมากที่ต้องเข้ารับการอบรมแทนแทบทุกครั้ง เพราะครูสุพวงเป็นครูจริยธรรมของโรงเรียน ครั้งนี้เป็นวันปิดภาคเรียน ครูสุพวงต้องเข้ารับการอบรมแทนอีก สถานการณ์ที่ 4 ครูวิบูลเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีประสบการณ์ในการสอนมานานกว่า 20 ปี จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก เมื่อครูวิบูลได้รับการนิเทศ จึงไม่ยอมรับข้อเสนอแนะของครูผู้ที่เป็นนิเทศ โดยกล่าวว่าตนสอนวิธีนี้มานาน และได้ผล ผู้นิเทศต้องการจะมาจับผิดตน จึงต่อต้านการนิเทศและไม่ยอมรับข้อเสนอแนะ ทำให้การนิเทศขาดประสิทธิภาพ และสถานการณ์ที่ 1 ครูวิทยาย้ายมาดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จบการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง และมีอาวุโสที่สุดในโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ทำ ก็จะปรากฏผลงานอย่างมีประสิทธิภาพทุกครั้ง แต่มักจะมีเรื่องขัดแย้งกับครูในโรงเรียนเสมอในเกือบทุกเรื่อง

2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า มีระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่ 4 โรงเรียนแห่งหนึ่ง มีครูแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มชัดเจน ครูกลุ่มหนึ่งกล่าวหาว่ากลุ่มของตนทำงาน แต่อีกกลุ่มไม่ทำงาน เอาแต่ประจบผู้อำนวยการโรงเรียนชอบพอง หารว่าผู้อำนวยการโรงเรียนหุบเบา ไม่กล้าตัดสินใจอะไร เนื่องจากกลัวครูกลุ่มนี้อาละวาด สมบัติของโรงเรียนก็หวังไว้ใช้เอง โดยอ้างว่ากลัวงานจะหาย เครื่องจะเสีย พอไปแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ก็นิ่งเฉย ไม่ว่าจะอะไร จึงทำให้ครูอีกกลุ่มหนึ่งไม่พอใจ เบื่อทำงาน มักขัดแย้งกับผู้อำนวยการและครูฝ่ายตรงกันข้ามอยู่เสมอ สถานการณ์ที่ 1 ครูฉัตรสุดาเป็นครูคนเดียวที่รับผิดชอบงานอนามัยของโรงเรียน เป็นคนเคร่งครัดระเบียบ ชอบจุกจิกจู้จี้ เป็นครูที่ดูและน่ากลัวในสายตาของนักเรียนแต่จริงจังกับงานสอน ไม่ค่อยมีโอกาสพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูมากนัก ด้วยความจริงจังกับงานสอนจึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยอ้างว่าทำให้เสียเวลาเรียน จนครูหลายคนไม่พอใจครูฉัตรสุดาที่ไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อครูฉัตรสุดาทำบันทึกเสนอผู้อำนวยการ เพื่อขอให้ครูคนอื่นมาร่วมเป็นเจ้าหน้าที่อนามัย ครูทุกคนต่างปฏิเสธ โดยอ้างว่าไม่สามารถทำงานร่วมกับคนที่ไม่มีควมยืดหยุ่นและไม่มี E.Q ได้ ส่วนครูฉัตรสุดาก็โจมตีว่าโรงเรียนมีการเล่นพรรคเล่นพวกขาดความเป็นธรรม สถานการณ์ที่ 5 ครูองอาจเป็นครูสอนวิชาลูกเสือ

นักเรียนจะเกรงกลัวมาก สามารถสั่งให้นักเรียนทำอะไรก็ได้ แม้กระทั่งเวลาที่กำลังทำการเรียนการสอนถ้าครูองอาจเรียก นักเรียนก็จะรีบกระวีกระวาดไปพบทันที ครูคนอื่นๆ ที่กำลังสอนอยู่ก็จำเป็นต้องปล่อยนักเรียนออกไป เพราะรั้งไว้ นักเรียนก็ไม่มีสมาธิเรียน ถ้าครูคนไหนไม่ปล่อยนักเรียนไปพบ ครูองอาจจะไม่พอใจและพูดประชดประชันครูคนนั้น ทำให้ครูคนอื่นๆ ไม่พอใจ จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำงานหรือร่วมกิจกรรมกับครูองอาจ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานการณ์ที่ 2 ในการจัดครูเข้าสอนประจำชั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้คณะครูตกลงกันเองว่าใครจะสอนชั้นอะไร ครูนิศยากับครูวัชรียกตกลงกันไม่ได้ว่าใครจะสอนชั้น ม.5 โดยที่ครูทั้งสองคนมีความรู้ความสามารถที่จะสอนวิชาในชั้นนี้ได้ ผลปรากฏว่าครูวัชรียังไม่ได้สอนชั้น ม.5 ทำให้ครูวัชรียังไม่พอใจที่ไม่ได้สอนตามที่ตนต้องการ จึงได้ลดบทบาทของตนเองลง โดยทำงานไม่เต็มศักยภาพ เช่น การรายงานข้อมูลต่างๆ ล่าช้า โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องติดต่อประสานงานกับครูที่สอนในสายชั้น ม.5 แล้ว ยังไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้งานต่างๆ เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ สถานการณ์ที่ 3 โรงเรียนแห่งหนึ่งจัดตั้งโครงการเลี้ยงไก่ ครูเกื้อกุลและครูจำลองร่วมกันดำเนินงานตามโครงการ เพื่อนำไก่ที่เลี้ยงมาจำหน่ายให้กับโครงการอาหารกลางวันของโรงเรียน แต่ไก่ที่เลี้ยงมีจำนวนมาก ครูจำลองจึงได้จำหน่ายไก่ให้กับพ่อค้าในหมู่บ้าน โดยไม่ได้ปรึกษาครูเกื้อกุลก่อน เมื่อครูเกื้อกุลทราบเรื่อง จึงเกิดความไม่พอใจครูจำลอง และบ่อยครั้งที่ไม่ให้ความร่วมมือกับครูจำลอง ทำให้โครงการเลี้ยงไก่ของทั้งสองเกิดความติดขัด และไม่ก้าวหน้า

3. ด้านข้อมูล โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า มีระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่ 2 ครูเมขลาต้องเดินทางไปกลับระหว่างบ้านกับโรงเรียนเป็นระยะทางไกลๆ ทำให้มาไม่ทันควบคุมดูแลนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมตอนเช้า ทำให้เป็นภาระหน้าที่ของครูคนอื่นๆ ต้องมาช่วยดูแลนักเรียนแทนอยู่บ่อยๆ และไม่พอใจครูเมขลาที่เอาเปรียบครูคนอื่น ครูประนอมซึ่งเป็นหัวหน้าระดับชั้นจึงเรียกครูเมขลามาตักเตือน ครูเมขลาไม่พอใจ จึงได้เขียนข้อความลงในเฟซบุค ทำนองตัดพ้อต่อว่าครูท่านหนึ่ง ซึ่งถ้าใครได้อ่านก็ทราบทันทีว่าคือครูประนอม ครูหลายคนเห็นข้อความนั้น ต่างก็ไปฟ้องครูประนอม ทำให้ครูประนอมโกรธมากและคิดว่าครูเมขลาเอาตนไปไว้ในช่องทางสาธารณะได้อย่างไร ทั้งๆ ที่ตนเตือนด้วยความหวังดี จึงเรียกครูเมขลามาต่อว่า ทั้งสองคนมีปากเสียงกันอย่างรุนแรง สถานการณ์ที่ 1 การดำเนินงานกิจกรรมสหกรณ์ไม่ค่อยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงพิจารณาเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินงานใหม่ เป็นเหตุให้คณะกรรมการชุดเก่าไม่พอใจ จึงบันทึกเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนให้ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่พอใจ จึงได้เชิญคณะกรรมการชุดดังกล่าวมาตักเตือน จากเหตุการณ์นี้มีการซุบซิบนินทาผู้อำนวยการทั้งในและนอกโรงเรียนว่าไม่มีเหตุผล ยึดความคิดตนเป็นหลัก สถานการณ์ที่ 3 นายอาทิตย์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่นใหม่ ตั้งกลุ่มแชทไลน์ของโรงเรียนขึ้นเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับครูในโรงเรียน ครูพรเพ็ญเป็นครูอาวุโสไม่นิยมใช้เทคโนโลยี จึงไม่ยอมเข้ากลุ่มเพราะเห็นว่าไม่มีความสำคัญและเสียเวลา ก่อนเปิดภาคเรียน มีการจัดกิจกรรมผ้าป่าเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ผู้อำนวยการมีคำสั่งด่วน จึงส่งข้อความผ่านไลน์กลุ่ม ให้ครูมาปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ครูพรเพ็ญได้รับหน้าที่พิธีกร แต่ไม่ได้อ่านข้อความ จึงไม่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้น ทำให้การจัดกิจกรรมเกิดติดขัด เมื่อครูพรเพ็ญทราบเรื่องก็ไม่พอใจการสั่งงานผ่านทางไลน์ แทนที่จะออกหนังสือเป็นคำสั่งเหมือนที่เคยปฏิบัติและทุกครั้งที่มี

คำสั่งผ่านไลน์ แม้ครูท่านอื่นจะแจ้งให้ครูพรเพ็ญทราบแล้ว แต่ครูพรเพ็ญก็จะเพิกเฉย และอ้างว่า ผู้อำนวยการต้องออกหนังสือคำสั่งเท่านั้น ตนจึงจะปฏิบัติตาม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานการณ์ที่ 4 ครูสมรเป็นครูฝ่ายวิชาการ ได้ตรวจ ปพ.5 ของครูมยุรีแล้วบอกว่าครูมยุรีทำไม่ถูกต้อง นักเรียนที่มีชื่ออยู่ใน ปพ.5 แต่ไม่มาเรียนและยังไม่ได้ลาออกจากโรงเรียนให้เขียนหมายเหตุว่า แขนงลอย แต่ครูมยุรีขีดเส้นแดงทับชื่อ นักเรียน จะต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ฝ่ายครูมยุรีก็โต้แย้งว่าทางฝ่ายวิชาการน่าจะแจ้งก่อนการลงหลักฐานต่างๆ เพื่อความถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทางฝ่ายครูสมรก็แจ้งว่าครูมยุรีควรอ่านข้อแนะนำในการลงหลักฐานให้ดีกว่าก่อน ทำให้ทั้งสองฝ่ายโต้เถียงกันรุนแรงและไม่ทำงานร่วมกันอีก สถานการณ์ที่ 5 รองผู้อำนวยการโรงเรียน ได้รับปากกับครูสมัยในวงเหล้าว่าจะแต่งตั้งครูสมัยเป็นหัวหน้างานกิจการนักเรียน แต่พอคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้างานออกมากลับไม่มีชื่อครูสมัย ทำให้ครูสมัยโกรธแค้น ไม่พอใจรองผู้อำนวยการเป็นอย่างมากที่รับปากแล้วไม่เป็นไปตามที่รับปากไว้ เมื่อมีการประชุมหรือทำงานใดๆ ครูสมัยจะคอยขัดแย้งกับรองผู้อำนวยการอยู่ตลอด

4. ด้านผลประโยชน์ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า มีระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่ 5 ครูกรองแก้วมักมาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ แม้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิและขอร้องให้มาทันเวลาที่กำหนด แต่ครูกรองแก้วก็ยังมาปฏิบัติงานสายเหมือนเดิม โดยที่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้หามาตรการอื่นใดมาเพื่อแก้ปัญหา นี้ พอถึงช่วงพิจารณาความดีความชอบ ครูกรองแก้วได้รับพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ จึงทำให้ครูสง่า ซึ่งมาโรงเรียนแต่เช้า เอาใจใส่การสอนเป็นอย่างดี ไม่พอใจผู้อำนวยการ ครูกรองแก้วและคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ ว่าไม่ยุติธรรม เลือกปฏิบัติ สถานการณ์ที่ 4 การดำเนินงานโครงการหนึ่งในโรงเรียน มีครูสองกลุ่มมองเห็นผลประโยชน์จากการเข้ามารับผิดชอบโครงการ จึงพยายามส่งคนของตนเข้ามารับผิดชอบโครงการ การนี้ ทำให้กลุ่มที่เสียผลประโยชน์ทำทุกวิถีทางที่จะให้โครงการนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจเกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก มองผลประโยชน์ของกลุ่มตนเป็นสำคัญ ทำให้การดำเนินงานตามโครงการขาดประสิทธิภาพ งานไม่สำเร็จ เกิดความล่าช้า ส่งผลให้สถานศึกษาเสียผล ประโยชน์ สถานการณ์ที่ 1 ครูดวงตาเป็นครูบรรณารักษ์ เมื่อได้หนังสือมาใหม่ จะนำไปเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ โดยไม่นำออกมาให้นักเรียนหรือครูได้นำมาอ่านหรือใช้อ้างอิง เมื่อมีคนถามมักจะอ้างว่ากลัวหนังสือหายหรือชำรุด ครูจิตติซึ่งต้องการใช้หนังสือเป็นสื่อประกอบการสอน ได้เข้าไปค้นหาหนังสือในห้องสมุดอยู่เป็นประจำ แต่ก็ไม่ได้หนังสือที่ตนต้องการเพราะหนังสือที่ต้องการถูกเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ จึงไปแจ้งผู้อำนวยการเรื่องการยืมหนังสือที่มักจะไม่ได้ตามต้องการ ทำให้ครูดวงตาไม่พอใจที่ครูจิตติไม่มาบอกตนเองแต่กลับไปฟ้องผู้อำนวยการ จึงกลั่นแกล้งไม่ให้ครูจิตติยืมหนังสือได้โดยง่าย ทำให้การทำงานของทั้งสองคนไม่ราบรื่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูจิตติก็ขาดประสิทธิภาพ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 สถานการณ์ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานการณ์ที่ 2 โรงเรียนแห่งหนึ่ง ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นโรงเรียนโครงการตามพระราชดำริตัวอย่างที่เน้นโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน แต่มีปัญหานักเรียนอ่านไม่ออก และเขียนไม่ได้ร้อยละ 22 จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการต้องการพัฒนางานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ไม่พอใจผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างมากที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานโครงการตามพระราชดำริมากกว่าหัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการจึงไม่พอใจและคิดว่าผู้อำนวยการไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาการอ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้และลำเอียง มักพูดประชดประชันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้

ยื่นอยู่เสมอ สถานการณ์ที่ 3 โรงเรียนมัธยมประจำจังหวัดแห่งหนึ่ง ในช่วงปลายปีการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประชุมคณะครูเพื่อวางแผนการจัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี การศึกษาถัดไป จากการประชุมครั้งที่ผ่านๆ มา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้พูดไว้เบื้องต้นว่าจะเพิ่มงบประมาณให้โครงการดนตรีสากล เพราะยังขาดแคลนเครื่องดนตรีอีกหลายชนิด ในการประชุมครั้งนี้ได้ลงมติให้โครงการรักการอ่านเป็นโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณมากกว่าโครงการอื่นๆ ทำให้ครูสายธารผู้รับผิดชอบโครงการดนตรีไม่พอใจผู้อำนวยการที่ไม่ให้ความสำคัญกับโครงการของตน

5. ด้านโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์ พบว่า มีระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 4 สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่ 5 ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน ได้แต่งตั้งครูจักรกฤษณ์ซึ่งมีวุฒิปริญญาโท แต่เพิ่งเข้ามาบรรจุใหม่ได้เพียงหนึ่งเทอม และยังมีอายุน้อยกว่าครูท่านอื่นๆ อีกด้วย ทำให้ครูที่มีอาวุโสสูงกว่าและอายุมากกว่าไม่ยอมรับหัวหน้าฝ่ายท่านนี้ เมื่อจัดกิจกรรมต่างๆ หัวหน้าฝ่ายวิชาการนำเสนองานมาหรือสั่งการอะไรให้ครูทำ คณะครูก็มักจะไม่ปฏิบัติตามและคอยคัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่วนหัวหน้าฝ่ายวิชาการก็รู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน และต้องการลาออกจากตำแหน่ง สถานการณ์ที่ 1 นายประกอบ เป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล มีครูในกลุ่มงาน จำนวน 24 คน มักจะมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยไม่ผ่านหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล แต่เวลากำกับติดตามกลับมาสอบถามที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่พอใจอย่างมาก คิดว่ารองผู้อำนวยการไม่ให้เกิดรับผิดชอบเนื่องจากงานต่างๆ ที่จะต้องมีการกำกับติดตาม รองผู้อำนวยการ ควรจะมอบหมายให้ตนไปดำเนินการ หรือบอกกล่าวผ่านตนว่าได้มอบหมายงานให้ใครทำแล้ว หรือแจ้งหลังจากที่มอบหมายงานให้ใครไปทำแล้ว จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่ค่อยสนใจติดตามกำกับ และนิเทศงานนั้นๆ ถ้ารองผู้อำนวยการมอบหมายงานก็จะทำแบบไม่เรียบร้อย สถานการณ์ที่ 4 ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก บุคลากรที่มีอยู่ก็ไม่เพียงพอ จึงต้องการจะขอกำลังคนเพิ่ม จากการตรวจสอบอัตรากำลังของโรงเรียน ยังมีครูว่างอยู่หนึ่งคนที่จะไปช่วยงาน จึงทำหนังสือเสนอฝ่ายบริหารเรื่องการขอกำลังคนเพิ่ม แต่ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงไม่พอใจและร่วมกันลดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของฝ่ายตนเอง และไม่สนใจต่องาน โดยนำเหตุผลเรื่องคนไม่เพียงพอมาอ้าง ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายวิชาการลดลง งานไม่บรรลุเป้าหมาย สถานการณ์ที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียน มอบหมายให้ฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำคู่มือนักเรียน ในการดำเนินงาน ครูทั้งสองฝ่ายจะเกี่ยวกันทำงาน โดยฝ่ายกิจการนักเรียนอ้างว่าฝ่ายวิชาการต้องเป็นฝ่ายทำเพราะทราบข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนดีกว่า ส่วนฝ่ายวิชาการก็อ้างว่าฝ่ายกิจการนักเรียนจะทราบระเบียบการปกครองนักเรียนดีกว่า จึงทำให้เกิดความขัดแย้งของคณะครูทั้งสองฝ่ายซึ่งตกลงกันไม่ได้ ทำให้คู่มือนักเรียนเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา และอยู่ในระดับปานกลาง 1 สถานการณ์ ได้แก่ สถานการณ์ที่ 3 ครูศักดิ์ชัยรับราชการอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลานานมีภูมิลำเนาอยู่ที่หมู่บ้านที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียน นักเรียนและชุมชนให้ความเกรงใจครูศักดิ์ชัยมักพูดเสมอว่า หากครูหรือผู้ปกครองนักเรียนมีปัญหาปรึกษาตนได้ เพราะผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำอะไรต้องปรึกษาตนอยู่แล้ว ต่อมา

ผู้อำนวยการผดุงย้ายมาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ได้ระยะหนึ่ง ได้บริหารจัดการโดยการมอบหมายงานและสั่งการโดย ตรงโดยไม่ปรึกษาหรือมอบหมายงานผ่านครูศักดิ์ชัยเลย ทำให้ครูศักดิ์ชัยไม่พอใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นอย่างมาก

สรุปข้อเสนอแนะของข้าราชการครู พบว่า

1. ข้าราชการครูเสนอให้ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพิ่มมากขึ้น
2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น

5.1.6.2 ผลการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ใน ระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประนีประนอม และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ แต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

1. ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 3 เมื่อเกิดกรณีความ ขัดแย้ง ท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ ข้อ 4 ท่านคำนึงถึงความต้องการของ ผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา ข้อ 2 ท่านพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็น ของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง รองลงมา คือ ข้อ 5 ท่านพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลด ความสำคัญของตนเองลงบ้าง และ ข้อ 1 ท่านทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

2. ด้านการยอมให้ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 2 ท่านถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือ พยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ รองลงมา ได้แก่ ข้อ 1 ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของ ทุกฝ่ายเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง และข้อ 7 ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคน อื่น และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 4 ท่านยอมเสียสละสิ่งที อยากรได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา รองลงมา ได้แก่ ข้อ 6 ท่านทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถ ทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์ ข้อ 3 ท่านปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าท่านไม่ เห็นด้วย และข้อ 5 ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือท่านและยอมทำตามผู้อื่น

3. ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2 ท่านได้แถลงนโยบายการทำงาน พร้อมทั้งกำชับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ข้อ 5 ท่านเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอ ความเห็นจากผู้ร่วมงาน ข้อ 1 เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ท่านได้พยายามทำตามวิธีการ ของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ได้ถามความต้องการของผู้อื่น อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4 ท่านใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด ข้อ 3 ท่านได้ แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์ ข้อ 6 ท่านเชื่อว่าความคิดเห็นและ

การแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้องเสมอ และอยู่ในระดับน้อย 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7 ท่านใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง

4. ด้านการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 3 ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ ข้อ 4 ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง และข้อ 5 ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้ง อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 ท่านปล่อยเวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายลงไปเอง และอยู่ในระดับน้อย 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหา และข้อ 2 ท่านไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน

สรุปข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้อภิปรายผลดังนี้

5.2.1 ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานร่วมกันในองค์กรนั้น ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่ว่าจะทำงานใดๆ ก็ต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ประกอบด้วยทั้งนั้น การสร้างปฏิสัมพันธ์ในการทำงานถือเป็นศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความรักใคร่ นับถือ ความร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดีและความสำเร็จ ปฏิสัมพันธ์เป็นกระบวนการจูงใจคน การอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมีความสุข และเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดผลงาน และทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ คนที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทั้งระดับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Georg Simmel ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์แบบหนึ่ง (sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน โดยเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย โดยเป็นผลจากการที่มีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งมีอยู่ทุกองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม ผลของความขัดแย้งคือจะเกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม แต่ความกลมเกลียวภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มก็จะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งด้วย (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 159-161) และเนื่องจากบุคลากรมีความต้องการสิ่งเดียวกันในการทำงาน หรืออาจเป็นความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันกันระหว่างบุคคลหรือ

หน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำกัดนั้น ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแต่เพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึงสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ และมองไม่เห็นไม่ได้ เช่น ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ และสถานภาพที่ดำรงอยู่ ซึ่งอาจแบ่งปันกันไม่ได้ ต่างฝ่ายจึงพยายามกีดกัน มิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุถึงความต้องการ หรือให้ได้น้อยกว่าฝ่ายตน หรืออาจเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมีความต้องการคนละอย่างในการทำงานร่วมกันก็ได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนว คิดของ Weber (n.d. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 30) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับทำให้อีกคนหนึ่งไม่ได้รับ การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมาก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2555 : 76) ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด พบว่า โดยรวมพนักงาน บริษัท กอดี อาร์ต จำกัด มีระดับความเห็นวาททรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเป็นปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูไร ลียากาศ (2560 : 201) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาไว้ 2 ประการ คือ 1) สาเหตุจากผลประโยชน์ การให้บำเหน็จความชอบ รวมทั้งเรื่องอิทธิพลและบารมีของครูอาจารย์ที่มีอยู่เดิมในโรงเรียน และ 2) สาเหตุจากความแตกต่างของวัย ระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารบางคนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับครูอาจารย์ได้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษา ด้านโครงสร้างองค์การเนื่องจากการดำเนินงานต้องมีการวางแผนงาน การวางระบบโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การกำหนดขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้เหมาะสมกับงาน และไม่กำหนดภาระงานที่ซ้ำซ้อน จึงจะประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสถานศึกษามีการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบ บทบาทและหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การไว้อย่างมีหลักการชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Walton and Robert Mckersie (1965 อ้างใน สุนีย์ เฟงประกฤติ, 2547 : 73) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งภายในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ใน 4 ลักษณะคือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชากับสายอำนวยการ และความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับบรรพนิย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ (2547 : 67) พบว่า การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบโครงสร้าง สายบังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการสั่งการ การประสานงาน การติดตามและการประเมินผล ด้านข้อมูล อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความชัดเจนในการสื่อสารหรือการออกคำสั่ง เช่น ประกาศ คำสั่ง หรือแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน การสื่อสารที่ค่อนข้างชัดเจน มีการแปลความหมายของข้อมูลที่รับมาตรงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Stephen P. Robbin (1991) การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” คือ Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ไม่ตกหล่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ จันทร์โต (2559 : 110) กล่าวว่า ผู้ส่งสารต้องเป็น

ผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีเนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสาร มีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่งและควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสม และง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ผู้รับต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถในการเป็นผู้ที่มีทัศนคติระดับพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งสาร จึงจะทำให้การสื่อสารได้ความหมายหรือการสื่อสารนั้น ได้ผล และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกร อิมวัฒน์กุล (2553 : 39) กล่าวว่า ความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดอยู่ซึ่งมีที่มาจากหลาย ๆ สาเหตุ ดังนี้ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริงและการสื่อสาร ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอันดับแรกคือ ข่าวสารที่รับรู้ไม่ชัดเจน และสื่อสารกันภายในองค์กรไม่รู้เรื่อง ด้านค่านิยม อาจเนื่องมาจากนโยบาย สภาพแวดล้อม สภาพทางสังคมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา นอกจากนี้ ยังจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนแนวความคิด ค่านิยม และปัญหาที่กัน จึงทำให้มีความขัดแย้งด้านค่านิยมในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rokeach (Rokeach. 1979 อ้างใน ชญานิศวรรี กุรัตนมณีพร และคณะ. 2555: 15) มีความเห็นว่า ค่านิยมเป็นความเชื่อที่มีลักษณะค่อนข้างถาวร วัตถุประสงค์บางอย่างหรือเป้าหมายบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่บุคคล หรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นได้ให้ความสำคัญกับสิ่งใด สิ่งหนึ่ง และสิ่งนั้นมีคุณค่าพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ค่านิยมของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้นค่านิยมของบุคคลจึงแตกต่างกันไปแม้จะอยู่ในสังคมเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพงษ์ ประเสริฐศรี (บทคัดย่อ) ดังนี้ ด้านค่านิยม โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 2.52$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความขัดแย้งสูงสุด คือ บุคคลถูกอบรมเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน สูงที่สุด อันดับรองลงมา ได้แก่ บุคคลในองค์กรมีความคิด ในเรื่องต่างๆ ไม่ตรงกัน และมีปรัชญาหรือความเชื่อในเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน และมีความขัดแย้งต่ำที่สุด คือ บุคคลมี พื้นฐานวัฒนธรรมประเพณีแตกต่างกัน และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรีัญญา พชิราภาพัชร (2556 : 91) พบว่า ปัจจุบันการทำงานในองค์กรต่างๆ จะประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งในด้านพื้นฐานครอบครัว การศึกษา ประสบการณ์ ซึ่งความแตกต่างทางด้านค่านิยมและบุคลิกภาพของแต่ละคนเป็น สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นมา

5.2.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

วิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้เนื่องมาจาก การประนีประนอม เป็นแนวทางบริหารความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เลือกใช้มากที่สุด เนื่องจากเป็น

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการมุ่งแสวงหาข้อสรุปที่สมเหตุ สมผลและเป็นที่ยอมรับของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารมีความสามารถเป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักการถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพและคำนึงถึงความต้องการของทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ รุจิรตานนท์ พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธีเรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ โคนสีอำนาย (2546 : 79) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำจวน ชื่นธงชัย (2551 : 67) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม ด้านการยอมให้ เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีแนวทางการบริหารที่พยายามไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของทุกฝ่าย ซึ่งในบางครั้งอาจยอมทำตามความคิดของผู้อื่นและยอมให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rahim (Rahim. 1983 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 155 - 156) ดังนี้ การยอมตาม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา พรหมคุณ (2549 : 89) พบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน ดังนี้ ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ด้านร่วมมือ ด้านการประนีประนอมและด้านหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการยอมให้อยู่ในระดับสูง ด้านการเอาชนะ เนื่องมาจากผู้บริหารมีการบริหารงานตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ในบางครั้งผู้บริหารต้องใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน และได้พยายามทำตามวิธีการของตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rahim (Rahim. 1983 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 155 - 156) ที่ว่า การเอาชนะ เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้

ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชา แจงประดิษฐ์ (2538: 125-131) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ เป็นอันดับ 5 นอกจากนี้งานวิจัยของ Invernici (อ้างใน วีระพงษ์ แสนโกชน 2533 : 110) พบว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลและ School Superintendents ต่างก็เลือกใช้การแข่งขันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิธีการเอาชนะเป็นการแก้ปัญหาแบบยืนยันทันทีผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ เอาแต่ผลได้ของตนมุ่งใช้อำนาจที่ตนเห็นเหมาะสม และโดยแท้จริงแล้วธรรมชาติได้สร้างใหม่มนุษย์มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การปรับตัวโดยการแข่งขัน จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ทำให้บรรยากาศของการอยู่ร่วมกันมีความขัดแย้งมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่นิยมใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ การหลีกเลี่ยงเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใช้การจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เพราะเป็นการแก้ปัญหาแบบนักการทูต ซึ่งแสดงออกมาในรูปการเลี่ยงปัญหา การเลื่อนเวลา แก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม เป็นความพยายาม ขมใจ และขมอารมณ์ หรือหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหานั้นเสีย เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่สามารถเผชิญเหตุการณ์ขัดแย้งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสนห โสมนัส (2538 บทคัดย่อ อ้างใน วันทนา กอวัฒนสกุล 2541 : 8) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง เป็นอันดับ 4 และยังสอดคล้องกับงาน วิจัยของ อรุณ รักรธรรม (2527: 7) ได้กล่าวว่า ในสังคมไทยมีลักษณะที่พยายามหลีกเลี่ยงไม่ปะทะหรือเผชิญหน้ากันโดยตรงๆ มุ่งดำรงชีวิตที่เรียบง่าย มีสมานฉันท์ ไม่นิยมความรุนแรงในการแก้ปัญหา มีน้ำใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่นหรือในบางกรณีความขัดแย้งบางประเภทในโรงเรียนเป็นความขัดแย้งในระดับเล็กน้อยไร้สาระซึ่งกาลเวลาจะค่อยๆ กลบเกลื่อนปัญหา เหล่านั้น ผู้บริหารต้องใช้วิธีหลีกเลี่ยง โดยปิดหูปิดตาปิดปากเพิกเฉยเสีย บาง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann ได้เสนอแนะว่า ควรจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงประเด็นขัดแย้ง เป็นเรื่องสาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญรอการแก้ไขอยู่ เมื่อเรารู้ว่าไม่มีโอกาสชนะ เมื่อเราไม่มีอำนาจเพียงพอ เพื่อต้องการลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะรวมกันได้ เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่ารีบตัดสินใจในทันทีทันใด

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์มีค่าอยู่ในระดับมาก ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีปฏิสัมพันธ์ในการร่วมกิจกรรมกันให้มากยิ่งขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

อบรม สัมมนา เพื่อละลายพฤติกรรมของครู หรือกิจกรรมสันตนาการ เพื่อสร้างความรัก ความสามัคคี ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข

2. หน่วยงานต้นสังกัดหรือสถานศึกษาควรส่งเสริมหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม และควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา

2. ศึกษาระดับและสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในระดับสายงาน ฝ่ายบริหารต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานในแต่ละฝ่ายบริหารต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กฤษณะรังสรรค์. 2554. **ทักษะการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น**. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Skill.htm>

กนกภรณ์ ชื่นตา. 2556. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กัมปนาท มีสวนนิล. 2545. “ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครปฐม.” สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตศึกษา, สถาบันราชภัฏนครปฐม. บทคัดย่อ.

กิติมา ปรีดีดีล. 2542. **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ธารนิเวศพิมพ์.

กัจจาด คงหนู. 2547. “วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5.”

การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

กฤษณะรังสรรค์. 2554. **การบริหารความขัดแย้ง**. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

https://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Conflict_Management.html.

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. 2544. “ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู.” ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

จุฑามาศ รุจิรตานนท์. 2547. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.” สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. บทคัดย่อ .

จู่ไร ชั้นประเสริฐ. 2540. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

จุไล ลีอากาศ. 2560.

เจริญ โคนสีอำนวย. 2546. “วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.” ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ชะลอ ธรรมศิริ. 2547. **การจัดการความขัดแย้ง**. นิตยสารทองถิ่น.

ชัยเสถียร พรหมศรี. 2550. **Conflict Management (การจัดการความขัดแย้งในองค์กร)**.

กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543. **แปรรูปความขัดแย้งเป็นพลังสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : สร้างสรรค์บุ๊ค. ฌรงค์ กังน้อย. 2545. “ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม. บทคัดย่อ .

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และคณะ. 2546. **กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.

ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ และสุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. 2545. **การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน เทศาภิบาล**. กรุงเทพฯ : กรมบัญชีกลาง.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2550. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย. 2532. “ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งใน โรงเรียนมัธยมศึกษา.” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทองคุณ หงส์พันธุ์. 2543. **ผู้บริหารมือใหม่ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง**. บุรีรัมย์ : สถาบันราชภัฏ บุรีรัมย์.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2540. **ประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : ไทยวัฒนาพานิช.

ทักษิณ ภูบัวเพชร. 2554. “พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1.” ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

ทัศนดา เขมณีนและคณะ. 2522. **กลุ่มสัมพันธ์:แนวทฤษฎีและปฏิบัติ**. เล่มที่ 1. กรุงเทพฯ : บุรพาศิลป์การพิมพ์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง

ธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์. 2550. **การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

นัฐพร กสิบุตร. 2552. “แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารสวนตำบล จังหวัดสมุทรสาคร.” รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา ประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

นิพนธ์ แจ่มจรัส. 2544. “การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิต วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นุตประวีณ์ เบาลี. 2555. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงาน ของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร.” การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บุญช่วย ศิริเกษ. 2540. **พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐาน การศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.

ประกายทิพย์ ผาสุก. 2550. “พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ประนิดดา สุทธิกุล. 2548. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ประภัสสร เดชานิพนธ์. 2543. “ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มประมงพื้นบ้านและกลุ่มประมงปลากระตักปั่นไฟ : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสงขลา.” รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปรีชา จำสิงห์. 2549. “การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

พนัส หันนาคิน. 2542. **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2545. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

พรนพ พุกกะพันธ์. 2542. **การบริหารความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : ว.สกุลเพ็ชร.

พรรณราย ทวีชัยประภา. 2532. **จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชั่น.

ไพฑูรย์ นามบุญลือ. 2544. “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู.” ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2542. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มงคล แส่นประเสริฐ. 2539. “ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้าทายของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12.” การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มาลัย ทิอุต. 2544. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก.” ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ยุทธนา จันแก้ว. 2556. “การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรเสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา.” พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

รังสรรค์ เหมันต์. 2546. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธรรมสารจำกัด.

รังสิวุฒิ ปาโสม. 2556. “การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

рінชญา แซ่เล่า. 2548. “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ การศึกษาเชียงใหม่เขต 1.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ : นานมี บุคส์ พับลิเคชันส์.

ลำจวน ชื่นธงชัย. 2551. “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

วรารณณ์ คุณธรรม. 2555. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครพนม.

วรารณณ์ ตระกูลสฤษดิ์. 2553. **การบริหารจัดการความขัดแย้ง.** [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html>

วัชรพล มนตรีภักดี. 2550. “พฤติกรรมความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วันชัย วัฒนศัพท์. 2547. **ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.

วันชัย วัฒนศัพท์. 2542. **กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง : ยุทธศาสตร์การนำไปใช้เพื่อ แก้ปัญหาความขัดแย้ง.** ขอนแก่น : สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วันชัย วัฒนศัพท์. 2550. **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น : ศิริภักข์ออฟเซ็ท.

วันชัย วัฒนศัพท์และรัตนารณณ์ วัฒนศัพท์. 2552. **การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

วิจิตร วรุตบางกูร. 2546. **ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้ผู้นำ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2545. **ความลับขององค์การ พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ องค์การศึกษาไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์พิสุทธ์.

วิภาวี เจียมบุศย์. 2544. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.” ศึกษาศาสตรมหา บัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. เอกสารนี้เป็นเอกสาร
ผู้พิมพ์และเผยแพร่
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งนี้
ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วีระพงษ์ แสนโกชน. 2543. “ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ตามแบบของโธมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9.” คุรุศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สง่า โพธิ์วัง. 2548. **ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหาร.** รวมบทความทางบริหารการศึกษา เล่ม 14. กรุงเทพฯ : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สมทรง เพชรคง. 2548. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

สมพร เอี่ยมสำอางค์. 2543. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

สมยศ นาวิการ. 2545. **การพัฒนาองค์การและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

สมยศ เชื้อไทย. 2551. **หลักกฎหมายมหาชนเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : วิญญูชน.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. 2542. **หลักการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมคิด บางโม. 2545. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.

สยมพร ธาวิพัฒน์. 2550. “การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

สัมมา รณิธย์. 2553. **เอกสารคำสอนหลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : แอล. ที. เฟลส.

สุกัญญา พรหมคุณ. 2549. “ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรีเขต 3.” คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหาร.

สุนีย์ เฟงประภฤติ. 2547. “แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพฯ.” การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพานี สฤกษ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. 2546. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.” กรุงเทพฯ :
ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.

สุวิทย์ บัวทอง. 2559. “การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1.”
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยนครราชสีมา.

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. 2541. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพิจิตร.” การศึกษามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสน่ห์ โสมนัส. 2548. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับปัญหาความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.”
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534. **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ :
เลิฟแอนด์อิมเพรส.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2545. **ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ :
ตะเกียง.

อนันต์ ทองไฉมา. 2548. “ปัญหาการบริหารการพัสดุขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี
อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม.” รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรุณ รักธรรม. 2546. **ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. 2557. **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร.** กรุงเทพฯ : บุ๊คส์ ทู ยู.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2554. **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล : Individual
Development Plan.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์

อุเทน ทองสวัสดิ์. 2551. “การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร.” ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อุทัย หิรัญโต. 2543. **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2544. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองการพิมพ์.

Aldag, R. J. & Sterns, T. M. 1987. **Management.** Ohio : South Western.

Alexander Hamilton Institute. 1983. **Conflict Management: Vital Skill for the
Successful Executive.** New York : Modern Business Report.

Bradley, D. N. 1984. “A comparative study of the conflict management style uses by
women and men in middle management in the Denver Metropolitan Area.”
Dissertation Abstracts International.

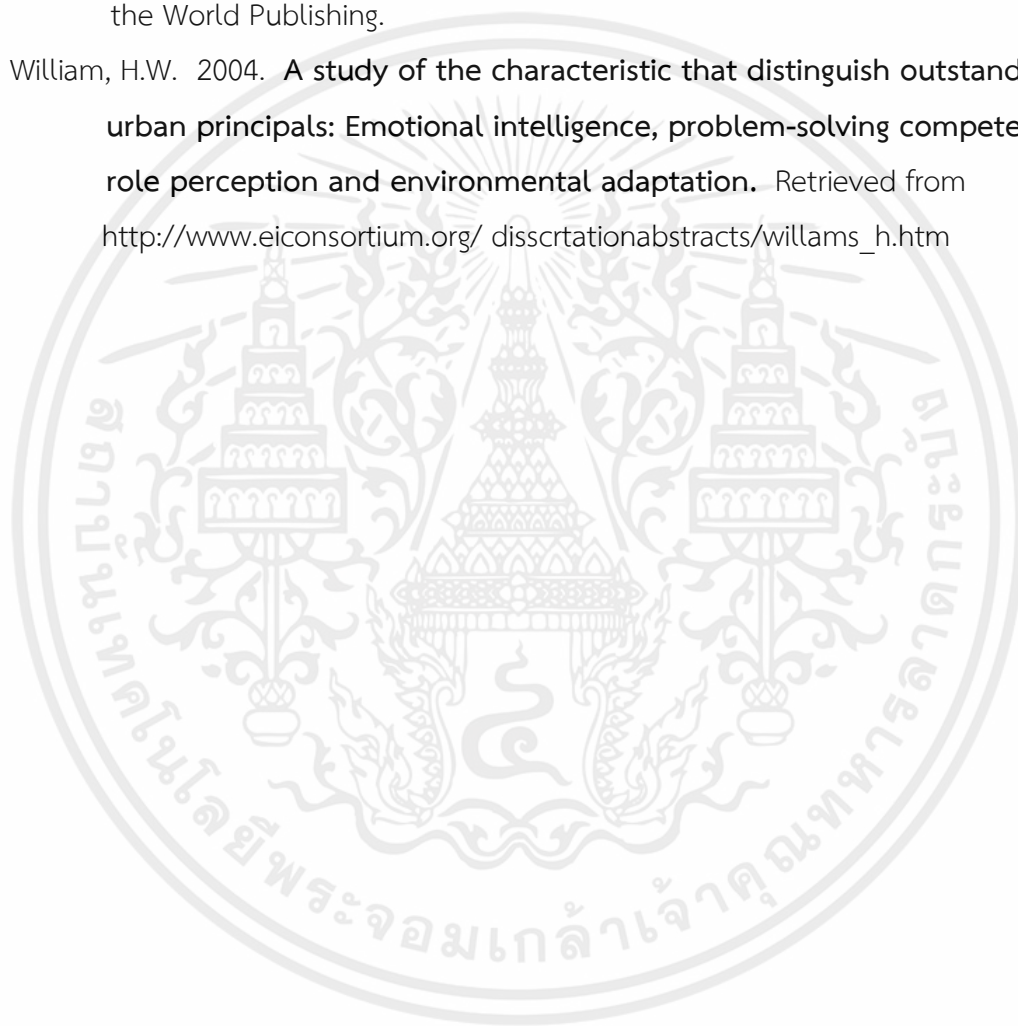
Brown, David L. 1983. **Managing Conflict at Organizational Interfaces Reading.**
Massachusetts : Addison – Wesley.

- Chung, Kase H. and Leon C. Megginson. 1981. **Organization Behavior Management Skill**. New York : Harper and Row Publisher.
- Clayton P. 1972. **Existence Relatedness and Growth**. New York : Free Press.
- Coser, Lewis A. 1956. **The Function of Social Conflict**. New York : The Free Press.
- Cronbach, Lee J. 1974. **Essential of Psychological Testing**. New York : Harper and Row Publishers.
- Dubrin, A. J. 1984. **Foundations of Organizational Behavior** . Englewood Cliffs, N. J.: Prentice- Hall.
- De Bono, E. 1987. **Lateral Thinking for Management**. London : Penguin Books.
- Duke, J. T. 1976. **Conflict and Power in Social Life**. Provo Utha : Brigham Young University Press.
- Gordon, Judith R. and others. 1990. **Management and Organization**. Boston : Allyn and Bacon.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 1993. **Behavior in Organization : Understanding and Managing the Human Side of Work**. 4th ed. Boston : Allyn & Baron.
- Galtung, J. 1975. **Peace : Research, Education, Action : Essays in Peace Research1** Copenhagen : Christian Ejlers.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel. 2001. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. Mc Graw – Hill International Edition 2001.
- Howat, G. & M., London. 1980. **Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor-subordinate Dyads**. Journal of Applied Psychology.
- Invernizzi, J. A. 1988. "School superintendents and municipal managers : An analysis of their operational relationships, conflict management styles, and selected characteristics." [CD-ROM]. Abstract from: DAO Files:Dissertation Abstract Item:AA18519000
- James Co and et al. 2010. **Social Conflict**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Johnson, David., W.& Johnson, Roger., 1987. **T. Learning Together and Alone : Cooperative, Competitive and Individualistic Learning**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Katz, Daniel L. & Robert L. Kahn. 1987. **The Social Psychology of Organizations**. New York : John Wiley.
- Litterer, J. A. 1965. **The Analysis of Organizations**. New York : John Wiley.
- March, JG and Herbert A. Simon. 1958. **Organization**. New York : John Wiley & Sons.

- Marx, K. 1958. **Capital: A critical analysis of capitalist production (vol.1).** translated from the third German edition by Samuel Moore and Edward Aveling, and edited by Frederick Engels. Moscow: Foreign Languages Publishing House.
- Maslow, A. H. 1943. **A Theory of Human Motivation.** Journal Psychology Review, 50, pp. 370 - 396.
- Moore Christopher W. 1996. **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict.** San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Mosca, G. 1939. **The Ruling Class.** New York : McGraw-Hill.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. 1997. **Organization. Behavior.** 2nd ed. New York : Harper and Row.
- Pneuman, Roy W. and Bruhl Margaret E. 1982. **Managing Conflict.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Pritchard, E. S. 1986. "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organization Effectiveness." Dissertation Abstracts International.
- Pruitt & Rubin. 2006 . "Considering situational and dispositional approaches to rational self-interest : An extension and response to De Dreu." Journal of Applied Psychology. Vol 91 (6), Nov 2006, 1253-1259.
- Rahim, M.A. 1983. **A measure of styles of handling interpersonal conflict.** Academy of Management Journal.
- Revilla, T. Y. 1984. **Statistical Methods for Psychology.** Belmont, CA : Duxbury.
- Robbins, Stephen P. 1990. **Organization Theory : Structure Design and Application.** 3 rd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 1983. **Organizational behavior r: Concepts, centreversies and application.** New Jersey : Prentice Hall.
- Schmidt, Gene Willard. 1975. "Job Satisfaction Among Secondary School Administrators," Dissertation Abstracts International.
- Simmel, G. 1955. **Conflict and the Web of Web of Group Affiliations.** Glencoe, Ill.: Free Press.
- Stoner, A.F., & Wankel, C. 1986. **Management.** 3 rd ed. New Delhi : Prentice – Hill.
- Thomas, Kenneth. 1976. **Conflict and Conflict Management in Marvin D. Dunnette (ed).** Handbook of Industrail and Organization Psychology. Chicago : Rand McNally.
- Thomas and Kilmann, อังโน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540. **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของโรงเรียนหอการค้า กรุงเทพมหานคร ขอสงวนสิทธิ์ในนามโรงเรียนหอการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คำปรึกษาฟรี และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

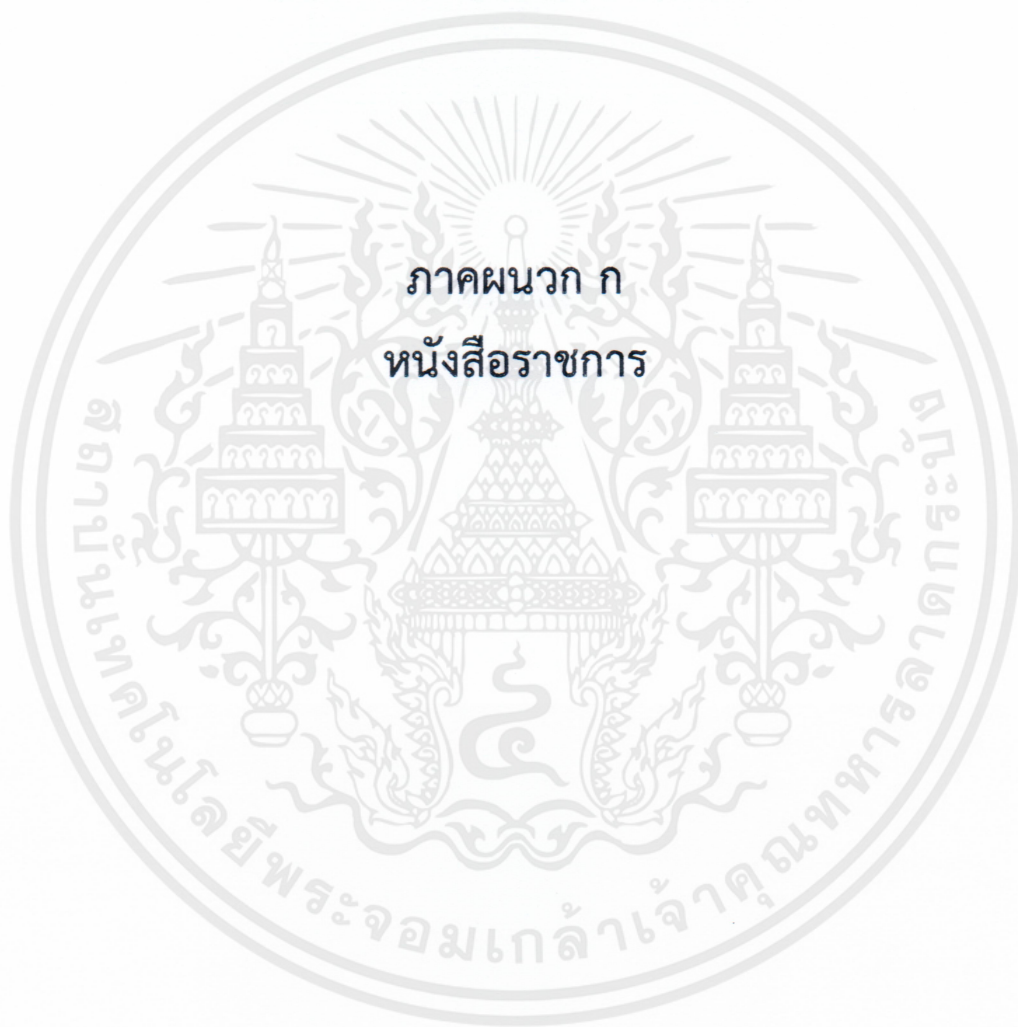
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. 1976. **A Survey of Managial Interests with Respect to Conflict.** Education and Psychological Managements.
- Walton, Richard E . 1974. **Improving the Quality of work Life.** Harvard Business Review.
- Weber, M. 1947. **The Theory of Social and Economic Organization.** New York : Harold Process.
- Webster, N. 1973. **Webster's New World Dictionary.** New York : Compact School the World Publishing.
- William, H.W. 2004. **A study of the characteristic that distinguish outstanding urban principals: Emotional intelligence, problem-solving competencies, role perception and environmental adaptation.** Retrieved from http://www.eiconsortium.org/dissertationabstracts/willams_h.htm



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ ๐๕๒๔.๐๔/3233



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑๗ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางกะปิ

ด้วย นางณัฐชนัน รัตนกิจวรพงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต ๒” โดยมี รศ.ดร.กาญจนา บุญภักดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.สุวรรณา
อินทร์น้อย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี จึงขอความ
อนุเคราะห์จากท่านให้ นางณัฐชนัน รัตนกิจวรพงศ์ ทดลองใช้แบบสอบถามกับผู้อำนวยการโรงเรียน รอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระ ภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ราตรี ศิริพันธ์)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

เอกสารสนับสนุนวิชาการ ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
โทร. ๐๒-๓๒๕-๘๐๐๐ ต่อ ๓๖๕๒
โทรสาร. ๐๒-๓๒๕-๘๔๓๖
ติดต่อนักศึกษา โทร.๐๙๗-๒๓๕-๕๖๖๔



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร. จุฑาพร กันตารณวัฒน์ | คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง |
| 2. รศ.ดร. จินตนา กาญจนวิสุทธิ์ | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 3. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน | ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) |
| 4. ดร.วรรณดี นาคสุขปาน | ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ |
| 5. นายชาญชัย โรจนะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา |



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครู เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 25 ข้อ

การตอบแบบสอบถามของท่าน ข้อมูลทุกข้อมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การได้ข้อมูลที่เป็นจริงจากท่าน จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันสาเหตุซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง และวางแผนปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านในความร่วมมือและเสียสละเวลาอันสำคัญยิ่งในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางณัฐชนัน รัตนกิจวรพงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งหา เบอร์โทร : 097-235-5664 E-mail : aeh_na@hotmail.com ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

2. ตำแหน่ง

- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 ครู

3. โรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียนขนาดใด

- โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 499 คน)
 โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 500 - 1,499 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500 - 2,499 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงระดับเดียว

2. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	ปานกลาง
4	มาก
5	มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ท่านคิดว่าหากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นจริงจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับใด						
ความขัดแย้งด้านค่านิยม						
1.	ครูวิทยาย้ายมาดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จบการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง และมีอาวุโสน้อยที่สุดในโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ทำ ก็จะปรากฏผลงานอย่างมีประสิทธิภาพทุกครั้ง แต่มักจะมีเรื่องขัดแย้งกับครูในโรงเรียนเสมอในเกือบทุกเรื่อง					
2	จากนโยบายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร กำหนดให้ครูเข้ารับการอบรมปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ โรงเรียนสว่างศึกษา ได้สนองนโยบายโดยส่งครูเข้ารับการอบรม ครูทุกคนได้ผ่านการอบรม ยกเว้นครูเทวัญซึ่งนับถือศาสนาคริสต์ มักจะอ้างว่าติดธุระ เพื่อหลีกเลี่ยงไม่เข้าอบรมทุกครั้ง จึงทำให้ครูสุพงศ์ไม่พอใจอย่างมากที่ต้องเข้ารับการอบรมแทนแทบทุกครั้ง เพราะครูสุพงศ์เป็นครูจริยธรรมของโรงเรียน คราวนี้เป็นวันปิดภาคเรียน ครูสุพงศ์ต้องเข้ารับการอบรมแทนอีก					
3	ครูประวิทย์เป็นครูฝ่ายปกครอง เป็นผู้ที่เคร่งครัดระเบียบวินัยโดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติ แต่มีครูสมศรีที่มักจะใช้นักเรียนทำกิจกรรมอย่างอื่นเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติอยู่เป็นประจำ ทำให้นักเรียนมาเข้าแถวช้า ครูประวิทย์เกรงว่านักเรียนจะขาดระเบียบวินัย ฝ่ายครูสมศรีก็ตอบว่าครูประวิทย์ไม่มีอำนาจจะอะไรมาสั่งตน จึงไม่ยอมเชื่อฟัง และไม่เอาใจใส่เรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน มีผลให้ระเบียบวินัยของนักเรียน และคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนก็ลดลง					
4	ครูวิบูลเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีประสบการณ์ในการสอนมานานกว่า 20 ปี จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก เมื่อครูวิบูลได้รับการนิเทศจึงไม่ยอมรับข้อเสนอแนะของครูผู้ที่เป็นนิเทศ โดยกล่าวว่าตนสอนวิธีนี้มานานและได้ผล ผู้นิเทศต้องการจะมาจับผิดตน จึงต่อต้านการนิเทศและไม่ยอมรับข้อเสนอแนะ ทำให้การนิเทศขาดประสิทธิภาพ					
5	ครูสมชายและครูปรีชา เป็นครูที่มีความรู้ความสามารถมาก แต่ทั้งสองคนมีทัศนคติความคิดแตกต่างกัน เมื่อคนใดคนหนึ่งเสนอความคิดออกไป อีกคนจะคอยคัดค้านเสมอไม่ว่าความคิดที่ได้เสนอออกไปนั้นจะเป็นความคิดที่ดีหรือไม่ก็ตาม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะในการประชุม มักจะเกิดการโต้เถียงกันตลอดเวลา					
ความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน						
6	ครูฉัตรสุดาเป็นครูคนเดียวที่รับผิดชอบงานอนามัยของโรงเรียน เป็นคนเคร่งครัดระเบียบ ชอบจุกจิกจู้จี้ เป็นครูที่ดูและน่ากลัวในสายตาของนักเรียน แต่จริงจังกับงานสอน ไม่ค่อยมีโอกาสพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูมากนัก ด้วยความจริงจังกับงานสอนจึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยอ้างว่าทำให้เสียเวลาเรียน จนครูหลายคนไม่พอใจครูฉัตรสุดาที่ไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อครูฉัตรสุดาทำบันทึกเสนอผู้อำนวยการ เพื่อขอให้ครูคนอื่นมาร่วมเป็นเจ้าหน้าที่อนามัย ครูทุกคนต่างปฏิเสธ โดยอ้างว่าไม่สามารถทำงานร่วมกับคนที่ไม่มี ความยืดหยุ่นและไม่มี E.Q ได้ ส่วนครูฉัตรสุดาก็โจมตีว่าโรงเรียนมีการเล่นพรรคเล่นพวกขาดความเป็นธรรม					

ที่	ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
7	ในการจัดครูเข้าสอนประจำชั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้คณะครูตกลงกันเองว่าใครจะสอนชั้นอะไร ครุณิตยกับครูวัชริตกลงกันไม่ได้ว่าใครจะสอนชั้น ม.5 โดยที่ครูทั้งสองคนมีความรู้ความสามารถที่จะสอนวิชาในชั้นนี้ได้ ผลปรากฏว่าครูวัชริตไม่ได้สอนชั้น ม.5 ทำให้ครูวัชริตไม่พอใจที่ไม่ได้สอนตามที่ตนต้องการ จึงได้ลดบทบาทของตนเองลง โดยทำงานไม่เต็มศักยภาพ เช่น การรายงานข้อมูลต่างๆ ล่าช้า โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องติดต่อประสานงานกับครูที่สอนในสายชั้น ม.5 แล้ว ยังไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้งานต่างๆ เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ					
8	โรงเรียนแห่งหนึ่งจัดตั้งโครงการเลี้ยงไก่ ครูเกลือและครูจำลองร่วมกันดำเนินงานตามโครงการ เพื่อนำไก่ที่เลี้ยงมาจำหน่ายให้กับโครงการอาหารกลางวันของโรงเรียน แต่ไก่ที่เลี้ยงมีจำนวนมาก ครูจำลองจึงได้จำหน่ายไก่ให้กับพ่อค้าในหมู่บ้านโดยไม่ได้ปรึกษาครูเกลือก่อน เมื่อครูเกลือทราบเรื่อง จึงเกิดความไม่พอใจครูจำลอง และบ่อยครั้งที่ไม่ให้ความร่วมมือกับครูจำลอง ทำให้โครงการเลี้ยงไก่ของทั้งสองเกิดความติดขัด และไม่ก้าวหน้า					
9	โรงเรียนแห่งหนึ่ง มีครูแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มชัดเจน ครูกลุ่มหนึ่งกล่าวหาว่า กลุ่มของตนทำงาน แต่อีกกลุ่มไม่ทำงาน เอาแต่ประจบผู้อำนวยการโรงเรียน ชอบพ้อง หาวว่าผู้อำนวยการโรงเรียนหุบเอา ไม่กล้าตัดสินใจอะไร เนื่องจากกลัวครูกลุ่มนี้อาละवाद สมบัติของโรงเรียนก็หวงไว้ใช้เอง โดยอ้างว่ากลัวงานจะหาย เครื่องจะเสียพอไปแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ก็นิ่งเฉย ไม่ทำอะไร จึงทำให้ครูอีกกลุ่มหนึ่งไม่พอใจ เพื่องาน มักขัดแย้งกับผู้อำนวยการและครูฝ่ายตรงกันข้ามอยู่เสมอ					
10	ครูอาจเป็นครูสอนวิชาลูกเสือ นักเรียนจะเกรงกลัวมาก สามารถสั่งให้นักเรียนทำอะไรก็ได้ แม้กระทั่งเวลาที่กำลังทำการเรียนการสอนถ้าครูอาจเรียก นักเรียนก็จะรีบกระวีกระวาดไปพบทันที ครูคนอื่นๆ ที่กำลังสอนอยู่ก็จำเป็นต้องปล่อยนักเรียนออกไป เพราะรั้งไว้ นักเรียนก็ไม่มีสมาธิเรียน ถ้าครูคนไหนไม่ปล่อยนักเรียนไปพบ ครูอาจจะไม่พอใจและพูดประชดประชันครูคนนั้น ทำให้ครูคนอื่นๆ ไม่พอใจ จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำงานหรือร่วมกิจกรรมกับครูอาจ					
ความขัดแย้งด้านข้อมูล						
11	การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ไม่ค่อยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงพิจารณาเปลี่ยนคณะกรรมการดำเนินงานใหม่ เป็นเหตุให้คณะกรรมการชุดเก่าไม่พอใจ จึงบันทึกเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนให้ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่พอใจ จึงได้เชิญคณะกรรมการชุดดังกล่าวมาตักเตือน จากเหตุการณ์นี้มีการชุบชิบนินทา ผู้อำนวยการทั้งในและนอกโรงเรียนว่าไม่มีเหตุผล ยึดความคิดเห็นเป็นหลัก					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกานำไปใช้

ที่	ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
12	ครูเมขลาต้องเดินทางไปกลับระหว่างบ้านกับโรงเรียนเป็นระยะทางไกลๆ ทำให้มาไม่ทันดูแลนักเรียนทำกิจกรรมตอนเช้า ทำให้เป็นภาระของครูคนอื่น ต้องมาช่วยดูแลนักเรียนแทนอยู่บ่อยๆ และไม่พอใจครูเมขลาที่เอาเปรียบครูคนอื่น ครูประนอมซึ่งเป็นหัวหน้าระดับชั้นจึงเรียกครูเมขลามาตักเตือน ครูเมขลาไม่พอใจ จึงได้เขียนข้อความลงในเฟซบุค ทำนองดัดพ้อต่อว่าครูท่านหนึ่ง ซึ่งถ้าใครได้อ่านก็ทราบทันทีว่าคือครูประนอม ครูหลายคนเห็นข้อความนั้น ต่างก็ไปฟ้องครูประนอม ทำให้ครูประนอมโกรธมากและคิดว่าครูเมขลาเอาตนไปว่าในช่องทางสาธารณะได้อย่างไร ทั้งๆ ที่ตนเตือนด้วยความหวังดี จึงเรียกครูเมขลามาต่อว่า ทั้งสองมีปากเสียงกันอย่างรุนแรง					
13	นายอาทิตย์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่นใหม่ ตั้งกลุ่มแชทไลน์ของโรงเรียนขึ้นเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับครูในโรงเรียน ครูพรเพ็ญเป็นครูอาวุโส ไม่นิยมใช้เทคโนโลยี จึงไม่ยอมเข้ากลุ่มเพราะเห็นว่าไม่มีความสำคัญและเสียเวลา ก่อนเปิดภาคเรียน มีการจัดกิจกรรมผ้าป่าเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ผู้อำนวยการมีคำสั่งด่วน จึงส่งข้อความผ่านไลน์กลุ่มให้ครูมาปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ครูพรเพ็ญได้รับหน้าที่พิธิกร แต่ไม่ได้อ่านข้อความ จึงไม่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้น ทำให้การจัดกิจกรรมเกิดติดขัด เมื่อครูพรเพ็ญทราบเรื่องก็ไม่พอใจการสั่งงานผ่านทางไลน์ แทนที่จะออกหนังสือเป็นคำสั่งเหมือนที่เคยปฏิบัติและทุกครั้งที่มีคำสั่งผ่านไลน์ แม้ครูท่านอื่นจะแจ้งให้ครูพรเพ็ญทราบแล้ว แต่ครูพรเพ็ญก็จะเพิกเฉย และอ้างว่าผู้อำนวยการต้องออกหนังสือคำสั่งเท่านั้น ตนจึงจะปฏิบัติตาม					
14	ครูสมรเป็นครูฝ่ายวิชาการ ได้ตรวจ ปพ.5 ของครูมยุรีแล้วบอกว่าครูมยุรีทำไม่ถูกต้อง นักเรียนที่มีชื่ออยู่ใน ปพ.5 แต่ไม่มาเรียนและยังไม่ได้ลาออกจากโรงเรียน ให้เขียนหมายเหตุว่า แขนงลอย แต่ครูมยุรีขีดเส้นแดงทับชื่อ นักเรียน จะต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ฝ่ายครูมยุรีก็ได้แย้งว่าทางฝ่ายวิชาการน่าจะแจ้งก่อนการลงหลักฐานต่างๆ เพื่อความถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทางฝ่ายครูสมรก็แจ้งว่าครูมยุรีควรอ่านข้อแนะนำในการลงหลักฐานให้ศึกษาก่อน ทำให้ทั้งสองฝ่ายโต้เถียงกันรุนแรงและไม่ทำงานร่วมกันอีก					
15	รองผู้อำนวยการโรงเรียน ได้รับปากกับครูสมัยในวงเหล้าว่าจะแต่งตั้งครูสมัยเป็นหัวหน้างานกิจการนักเรียน แต่พอคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้างานออกมา กลับไม่มีชื่อครูสมัย ทำให้ครูสมัยโกรธแค้น ไม่พอใจรองผู้อำนวยการเป็นอย่างมากที่รับปากแล้วไม่เป็นไปตามที่รับปากไว้ เมื่อมีการประชุมหรือทำงานใดๆ ครูสมัยจะคอยขัดแย้งกับรองผู้อำนวยการอยู่ตลอด					
ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์						
16	ครูดวงตาเป็นครูบรรณารักษ์ เมื่อได้หนังสือมาใหม่ จะนำไปเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ โดยไม่นำออกมาให้นักเรียนหรือครูได้นำมาอ่านหรือใช้อ้างอิง เมื่อมีคนถามมักจะอ้างว่ากลัวหนังสือหายหรือชำรุด ครูจิตติซึ่งต้องการใช้หนังสือเป็นสื่อประกอบการสอน ได้เข้าไปค้นหาหนังสือในห้องสมุดอยู่เป็นประจำ แต่ก็ไม่ได้หนังสือที่ตนต้องการเพราะหนังสือที่ต้องการถูกเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ จึงไปแจ้งผู้อำนวยการเรื่องการยืมหนังสือที่มักจะไม่ได้ตามต้องการ ทำให้ครูดวงตาไม่พอใจที่ครูจิตติไม่มาบอกตนเองแต่กลับไปฟ้องผู้อำนวยการ จึงกลั่นแกล้งไม่ให้ครูจิตติยืมหนังสือได้โดยง่าย ทำให้การทำงานของทั้งสองคนไม่ราบรื่น การจัดการเรียนการสอนของครูจิตติก็ขาดประสิทธิภาพ					

ที่	ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
17	โรงเรียนแห่งหนึ่ง ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นโรงเรียนโครงการตามพระราชดำริตัวอย่างที่เน้นโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน แต่มีปัญหานักเรียนอ่านไม่ออก และเขียนไม่ได้ร้อยละ 22 จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการต้องการพัฒนางานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ไม่พอใจผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างมากที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานโครงการตามพระราชดำริมากกว่า หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการจึงไม่พอใจและคิดว่าผู้อำนวยการไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาการอ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้และล่าเอียง มักพูดประชดประชันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ยินอยู่เสมอ					
18	โรงเรียนมัธยมประจำจังหวัดแห่งหนึ่ง ในช่วงปลายปีการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประชุมคณะครูเพื่อวางแผนการจัดทำโครงการและงบประมาณประจำปีการศึกษาถัดไป จากการประชุมครั้งที่ผ่านๆ มา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้พูดไว้เบื้องต้นว่าจะเพิ่มงบประมาณให้โครงการดนตรีสากล เพราะยังขาดแคลนเครื่องดนตรีอีกหลายชนิด ในการประชุมครั้งนี้ได้ลงมติให้โครงการรักการอ่านเป็นโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณมากกว่าโครงการอื่นๆ ทำให้ครูสายธารผู้รับผิดชอบโครงการดนตรีไม่พอใจผู้อำนวยการที่ไม่ให้ความสำคัญกับโครงการของตน					
19	การดำเนินงานโครงการหนึ่งในโรงเรียน มีครูสองกลุ่มมองเห็นผลประโยชน์จากการเข้ามารับผิดชอบโครงการ จึงพยายามส่งคนของตนเข้ามารับผิดชอบโครงการนี้ ทำให้กลุ่มที่เสียผลประโยชน์ทำทุกวิถีทางที่จะให้โครงการนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจ เกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก มองผลประโยชน์ของกลุ่มตนเป็นสำคัญ ทำให้การดำเนินงานตามโครงการขาดประสิทธิภาพ งานไม่สำเร็จ เกิดความล่าช้า ส่งผลให้สถานศึกษาเสียผลประโยชน์					
20	ครูกรองแก้วมักมาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ แม้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิและขอร้องให้มาทันเวลาที่กำหนด แต่ครูกรองแก้วก็ยังมาปฏิบัติงานสายเหมือนเดิม โดยที่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้หามาตรการอื่นใดมาเพื่อแก้ปัญหานี้ พอถึงช่วงพิจารณาความดีความชอบ ครูกรองแก้วได้รับพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ จึงทำให้ครูสง่า ซึ่งมาโรงเรียนแต่เช้า เอาใจใส่การสอนเป็นอย่างดี ไม่พอใจผู้อำนวยการ ครูกรองแก้ว และคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ ว่าไม่ยุติธรรม เลือกปฏิบัติ					
ความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์การ						
21	นายประกอบ เป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล มีครูในกลุ่มงานจำนวน 24 คน มักจะมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยไม่ผ่านหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล แต่เวลากำกับติดตามกลับมาสอบถามที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่พอใจอย่างมาก คิดว่ารองผู้อำนวยการไม่ให้เกิดริตติง เนื่องจากงานต่างๆ ที่จะต้องมีการกำกับติดตาม รองผู้อำนวยการ ควรจะมอบหมายให้ตนไปดำเนินการ หรือบอกกล่าวผ่านตนว่าได้มอบหมายงานให้ใครทำแล้ว หรือแจ้งหลังจากที่มอบหมายงานให้ใครไปทำแล้ว จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่ค่อยสนใจติดตามกำกับ และนิเทศงานนั้นๆ ถ้ารองผู้อำนวยการมอบหมายงานก็จะทำแบบไม่เรียบร้อย					

ที่	ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
22	ผู้อำนวยการโรงเรียน มอบหมายให้ฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำคู่มือนักเรียน ในการดำเนินงาน ครูทั้งสองฝ่ายจะ เกี่ยวกันทำงาน โดยฝ่ายกิจการนักเรียนอ้างว่าฝ่ายวิชาการต้องเป็นฝ่ายทำ เพราะทราบข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนดีกว่า ส่วนฝ่ายวิชาการก็อ้างว่าฝ่าย กิจการนักเรียนจะทราบระเบียบการปกครองนักเรียนดีกว่า จึงทำให้เกิด ความขัดแย้งของคณะครูทั้งสองฝ่ายซึ่งตกลงกันไม่ได้ ทำให้คู่มือนักเรียน เสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา					
23	ครูคึกคักชัยรับราชการอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลานานมีภูมิลำเนาอยู่ที่หมู่บ้านที่ เป็นที่ตั้งของโรงเรียน นักเรียนและชุมชนให้ความเกรงใจครูคึกคักชัยมักพูด เสมอว่า หากครูหรือผู้ปกครองนักเรียนมีปัญหามาปรึกษาตนได้ เพราะ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำอะไรต้องปรึกษาคือตนอยู่แล้ว ต่อมาผู้อำนวยการ ผดุงย้ายมาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ได้ระยะหนึ่ง ได้บริหารจัดการโดยการ มอบหมายงานและสั่งการโดยตรงโดยไม่ปรึกษาหรือมอบหมายงานผ่านครู คึกคักชัยเลย ทำให้ครูคึกคักชัยไม่พอใจผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นอย่างมาก					
24	ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก บุคลากรที่มีอยู่ก็ไม่ เพียงพอ จึงต้องการจะขอกำลังคนเพิ่ม จากการตรวจสอบอัตรากำลังของ โรงเรียน ยังมีครูว่างอยู่หนึ่งคนที่จะไปช่วยงาน จึงทำหนังสือเสนอฝ่าย บริหารเรื่องการขอกำลังคนเพิ่ม แต่ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงไม่พอใจและ ร่วมกันลดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของฝ่ายตนเอง และไม่สนใจต่องาน โดยนำเหตุผลเรื่องคนไม่เพียงพอมาอ้าง ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของ ฝ่ายวิชาการลดลง งานไม่บรรลุเป้าหมาย					
25	ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน ได้แต่งตั้งครูจักรกฤษณ์ซึ่งมี วุฒิปริญญาโท แต่เพิ่งเข้ามาบรรจุใหม่ได้เพียงหนึ่งเทอม และยังมีอายุน้อย กว่าครูท่านอื่นๆ อีกด้วย ทำให้ครูที่มีอาวุโสสูงกว่าและอายุมากกว่าไม่ยอม รับหัวหน้าฝ่ายท่านนี้ เมื่อจัดกิจกรรมต่างๆ หัวหน้าฝ่ายวิชาการนำเสนอ งานมาหรือสั่งการอะไรให้ครูทำ คณะครูก็มักจะไม่ปฏิบัติตามและคอย คัดค้าน ไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ไม่บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ ส่วนหัวหน้าฝ่ายวิชาการก็รู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน ต้องการลาออกจากตำแหน่ง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 25 ข้อ

การตอบแบบสอบถามของท่าน ข้อมูลทุกข้อมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การได้ข้อมูลที่เป็นจริงจากท่าน จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันสาเหตุซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้ง และวางแผนปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านในความร่วมมือและเสียสละเวลาอันสำคัญยิ่งในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางณัฐชนัน รัตนกิจวรพงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวน ไปรษณีย์โทร : 097-235-5664 E-mail : ae_h_na@hotmail.com นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ค่าชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

2. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
 รองผู้อำนวยการโรงเรียน

3. โรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียนขนาดใด

- โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 499 คน)
 โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 500 - 1,499 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500 - 2,499 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมาก
ที่สุดเพียงระดับเดียว

2. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	ไม่เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ
4	เห็นด้วย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่	วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การเอาชนะ						
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ท่านได้พยายามทำตามวิธีการของ ตนเองจนบรรลุเป้าหมาย					
2	ท่านได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามนโยบายอย่างเคร่งครัด					
3	ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์					
4	ท่านใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด					
5	ท่านเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน					
6	ท่านเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหของตนเอง ถูกต้องเสมอ					
7	ท่านใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง					
การประนีประนอม						
8	ท่านทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง					
9	ท่านพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับ ความคิดเห็นของ ผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง					
10	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้ง ท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพไว้					
11	ท่านคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา					
12	ท่านพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเอง ลงบ้าง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
การหลีกเลี่ยง						
13	ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหา					
14	ท่านไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งในองค์กรของตน					
15	ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
16	ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง					
17	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้ง					
18	ท่านปล่อยเวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาคือคลายลงไปเอง					
การยอมให้						
19	ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของทุกฝ่ายเมื่อต้องมีการเจรจา ต่อรอง					
20	ท่านถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้					
21	ท่านปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าท่านไม่เห็นด้วย					
22	ท่านยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา					
23	ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือท่านและยอมทำตามผู้อื่น					
24	ท่านทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ ประโยชน์					
25	ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC
แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1. ครูวิทยาย้ายมาดำรงตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จบการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง และมีอาวุโสน้อยที่สุดในโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ทำ ก็จะปรากฏผลงานอย่างมีประสิทธิภาพทุกครั้ง แต่มักจะมีเรื่องขัดแย้งกับครูในโรงเรียนเสมอในเกือบทุกเรื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2. จากนโยบายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร กำหนดให้ครูเข้ารับการอบรมปฏิบัติธรรมอยู่เสมอ โรงเรียนสว่างศึกษา ได้สนองนโยบายโดยส่งครูเข้ารับการอบรม ครูทุกคนได้ผ่านการอบรม ยกเว้นครูเทวัญซึ่งนับถือศาสนาคริสต์ มักจะอ้างว่าติดธุระ เพื่อหลีกเลี่ยงไม่เข้าอบรมทุกครั้ง จึงทำให้ครูสุพงศ์ไม่พอใจอย่างมากที่ต้องเข้ารับการอบรมแทนแทบทุกครั้ง เพราะครูสุพงศ์เป็นครูจริยธรรมของโรงเรียน ครั้งนี้เป็นวันปิดภาคเรียน ครูสุพงศ์ต้องเข้ารับการอบรมแทนอีก	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3. ครูประวิทย์เป็นครูฝ่ายปกครอง เป็นผู้ที่เคร่งครัดระเบียบวินัยโดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติ แต่มีครูสมศรีที่มักจะใช้นักเรียนทำกิจกรรมอย่างอื่นเวลาที่มีการเข้าแถวเคารพธงชาติอยู่เป็นประจำ ทำให้นักเรียนมาเข้าแถวช้า ครูประวิทย์เกรงว่านักเรียนจะขาดระเบียบวินัย ฝ่ายครูสมศรีก็ตอบว่าครูประวิทย์ไม่มีอำนาจอะไรมาสั่งตน จึงไม่ยอมเชื่อฟัง และไม่เอาใจใส่เรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน มีผลให้ระเบียบวินัยของนักเรียน และคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนก็ลดลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4. ครูวิบูลเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และมีประสบการณ์ในการสอนมานานกว่า 20 ปี จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก เมื่อครูวิบูลได้รับการนิเทศจึงไม่ยอมรับข้อเสนอแนะของครูผู้ไปนิเทศ โดยกล่าวว่าตนสอนวิธีนี้มานาน และได้ผล ผู้นิเทศต้องการจะมาจับผิดตน จึงต่อต้านการนิเทศและไม่ยอมรับข้อเสนอแนะ ทำให้การนิเทศขาดประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5. ครูสมชายและครูปรีชา เป็นครูที่มีความรู้ความสามารถมาก แต่ทั้งสองคนมีทัศนคติแตกต่างกันเมื่อคนใดคนหนึ่งเสนอความคิดออกไป อีกคนจะคอยคัดค้านเสมอไม่ว่าความคิดที่ได้เสนอนั้นจะเป็นความคิดที่ดีหรือไม่ก็ตาม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะในการประชุม มักจะเกิดการโต้เถียงกันตลอดเวลา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
6. ครูฉัตรสุตาเป็นครูคนเดียวที่รับผิดชอบงานอนามัยของโรงเรียน เป็นคนเคร่งครัดระเบียบ ชอบจุกจิกจู้จี้ เป็นครูที่ดูและน่ากลัวในสายตาของนักเรียนแต่จริงจังกับงานสอน ไม่ค่อยมีโอกาสนพบปะพูดคุยกับเพื่อนครูมากนัก ด้วยความจริงจังกับงานสอนจึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยอ้างว่าทำให้เสียเวลาเรียน จนครูหลายคนไม่พอใจครูฉัตรสุตาที่ไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อครูฉัตรสุตาทำบันทึกเสนอผู้อำนวยการขอให้ครูคนอื่นมาร่วมเป็นเจ้าหน้าที่อนามัย ครูทุกคนต่างปฏิเสธอ้างว่าไม่สามารถทำงานร่วมกับคนที่ไม่มีควมยืดหยุ่นและไม่มี E.Q ได้ ส่วนครูฉัตรสุตาก็โจมตีว่าโรงเรียนมีการเล่นพรรคเล่นพวกขาดความเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7. ในการจัดครูเข้าสอนประจำชั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้คณะครูตกลงกันเองว่าใครจะสอนชั้นอะไร ครุניתยากับครูวัชรียตกลงกันไม่ได้ว่าใครจะสอนชั้น ม.5 โดยที่ครูทั้งสองคนมีความรู้ความสามารถที่จะสอนวิชาในชั้นนี้ได้ ผลปรากฏว่าครูวัชรียไม่ได้สอนชั้น ม.5 ทำให้ครูวัชรียไม่พอใจที่ไม่ได้สอนตามที่ตนต้องการ จึงได้ลบลบบาทของตนเองลง โดยทำงานไม่เต็มศักยภาพ เช่น การรายงานข้อมูลต่างๆ ล่าช้า โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องติดต่อประสานงานกับครูที่สอนในสายชั้น ม.5 แล้ว ยังไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้งานต่างๆ เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8. โรงเรียนแห่งหนึ่งจัดตั้งโครงการเลี้ยงไก่ ครูเกลือและครูจำลองร่วมกันดำเนินงานตามโครงการ เพื่อนำไก่ที่เลี้ยงมาจำหน่ายให้กับโครงการอาหารกลางวันของโรงเรียน แต่ไก่ที่เลี้ยงมีจำนวนมาก ครูจำลองจึงได้จำหน่ายไก่ให้กับพ่อค้าในหมู่บ้าน โดยไม่ได้ปรึกษาครูเกลือก่อน เมื่อครูเกลือทราบเรื่อง จึงเกิดความไม่พอใจครูจำลอง และบ่อยครั้งที่ไม่ให้ความร่วมมือกับครูจำลอง ทำให้โครงการเลี้ยงไก่ของทั้งสองเกิดความติดขัด และไม่ก้าวหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9. โรงเรียนแห่งหนึ่ง มีครูแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มชัดเจน ครูกลุ่มหนึ่งกล่าวหาว่ากลุ่มของตนทำงาน แต่อีกกลุ่มไม่ทำงาน เอาแต่ประจบผู้อำนวยการโรงเรียนชอบฟ้อง หาว่าผู้อำนวยการโรงเรียนไม่กล้าตัดสินใจอะไร เนื่องจากกลัวครูกลุ่มนี้อาละวาด สมบัติของโรงเรียนก็หวงไว้ใช้เอง โดยอ้างว่ากลัวงานจะหาย เครื่องจะเสีย พอไปแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ก็นิ่งเฉย ไม่ว่าอะไร จึงทำให้ครูอีกกลุ่มหนึ่งไม่พอใจ เบื่อทำงาน มักขัดแย้งกับผู้อำนวยการและครูฝ่ายตรงกันข้ามอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
10. ครูองอาจเป็นครูสอนวิชาลูกเสือ นักเรียนจะเกรงกลัวมาก สามารถสั่งให้นักเรียนทำอะไรก็ได้ แม้กระทั่งเวลาที่กำลังทำการเรียนการสอนถ้าครูองอาจเรียก นักเรียนก็จะรีบกระวีกระวาดไปพบทันที ครูคนอื่นๆ ที่กำลังสอนอยู่ก็จำเป็นต้องปล่อยนักเรียนออกไป เพราะรังัวนักเรียนก็ไม่มีสมาธิเรียน ถ้าครูคนไหนไม่ปล่อยนักเรียนไปพบ ครูองอาจจะไม่พอใจและพูดประชดประชันครูคนนั้น ทำให้ครูคนอื่นๆไม่พอใจ จึงพยายามหลีกเลี่ยงที่จะทำงานหรือร่วมกิจกรรมกับครูองอาจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11. การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ไม่ค่อยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงพิจารณาเปลี่ยนคณะกรรมการดำเนินงานใหม่ เป็นเหตุให้คณะกรรมการชุดเก่าไม่พอใจ จึงบันทึกเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนให้ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่พอใจ จึงได้เชิญคณะกรรมการชุดดังกล่าวมาตักเตือน จากเหตุการณ์นี้มีการชุบชิบนิทาผู้อำนวยการทั้งในและนอกโรงเรียนว่าไม่มีเหตุผลยึดความคิดตนเป็นหลัก	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
12. ครูเมขลาต้องเดินทางไปกลับระหว่างบ้านกับโรงเรียนเป็นระยะทางไกลๆ ทำให้มาไม่ทันควบคุมดูแลนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมตอนเช้า ทำให้เป็นภาระหน้าที่ของครูคนอื่นๆ ต้องมาช่วยดูแลนักเรียนแทนอยู่บ่อยๆ และไม่พอใจครูเมขลาที่เอาเปรียบครูคนอื่น ครูประนอมซึ่งเป็นหัวหน้าระดับชั้นจึงเรียกครูเมขลามาตักเตือน ครูเมขลาไม่พอใจ จึงได้เขียนข้อความลงในเฟซบุค ทำนองตัดพ้อต่อว่าครูท่านหนึ่ง ซึ่งถ้าใครได้อ่านก็ทราบทันทีว่าคือครูประนอม ครูหลายคนเห็นข้อความนั้น ต่างก็ไปฟ้องครูประนอม ทำให้ครูประนอมโกรธมากและคิดว่าครูเมขลาเอาตนไปไว้ในช่องทางสาธารณะได้อย่างไร ทั้งๆ ที่เตือนเตือนด้วยความหวังดี จึงเรียกครูเมขลามาต่อว่า ทั้งสองคนมีปากเสียงกันอย่างรุนแรง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13. นายอาทิตย์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่นใหม่ ตั้งกลุ่มแชทไลน์ของโรงเรียนขึ้นเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับครูในโรงเรียน ครูพรเพ็ญเป็นครูอาวุโสไม่นิยมใช้เทคโนโลยี จึงไม่ยอมเข้ากลุ่มเพราะเห็นว่าไม่มีความสำคัญและเสียเวลา ก่อนเปิดภาคเรียน มีการจัดกิจกรรมผ้าป่าเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ผู้อำนวยการมีคำสั่งด่วน จึงส่งข้อความผ่านไลน์กลุ่ม ให้ครูมาปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ครูพรเพ็ญได้รับหน้าที่พิธีกร แต่ไม่ได้อ่านข้อความ จึงไม่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้น ทำให้การจัดกิจกรรมเกิดติดขัด เมื่อครูพรเพ็ญทราบเรื่องก็ไม่พอใจการสั่งงานผ่านทางไลน์ แทนที่จะออกหนังสือเป็นคำสั่งเหมือนที่เคยปฏิบัติและทุกครั้งที่มีคำสั่งผ่านไลน์ แม้ครูท่านอื่นจะแจ้งให้ครูพรเพ็ญทราบแล้ว แต่ครูพรเพ็ญก็จะเพิกเฉย และอ้างว่าผู้อำนวยการต้องออกหนังสือคำสั่งเท่านั้น ตนจึงจะปฏิบัติตาม	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
14. ครูสมรเป็นครูฝ่ายวิชาการ ได้ตรวจ ปพ.5 ของครูมยุรีแล้ว บอกว่าครูมยุรีทำไม่ถูกต้อง นักเรียนที่มีชื่ออยู่ใน ปพ.5 แต่ไม่มาเรียนและยังไม่ได้ลาออกจากโรงเรียน ให้เขียนหมายเหตุว่า แขนวลอย แต่ครูมยุรีขีดเส้นแดงทับชื่อนักเรียน จะต้องแก้ไขให้ถูกต้อง ฝ่ายครูมยุรีก็ได้แย้งว่าทางฝ่ายวิชาการน่าจะแจ้งก่อน การลงหลักฐานต่างๆ เพื่อความถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทางฝ่ายครูสมรก็แจ้งว่าครูมยุรีควรอ่านข้อแนะนำ ในการลงหลักฐานให้ดีกว่า ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้เถียงกันรุนแรง และไม่ทำงานร่วมกันอีก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15. รองผู้อำนวยการโรงเรียน ได้รับปากกับครูสมัยในวงเสลว่า จะแต่งตั้งครูสมัยเป็นหัวหน้างานกิจการนักเรียน แต่พอคำสั่ง แต่งตั้งหัวหน้างานออกมากลับไม่มีชื่อครูสมัย ทำให้ครูสมัย โกรธแค้น ไม่พอใจรองผู้อำนวยการเป็นอย่างมากที่รับปากแล้ว ไม่เป็นไปตามที่รับปากไว้ เมื่อมีการประชุมหรือทำงานใดๆ ครูสมัยจะคอยขัดแย้งกับรองผู้อำนวยการอยู่ตลอด	+1	0	+1	+1	0	3	0.6	ใช้ได้
16. ครูดวงตาเป็นครูบรรณารักษ์ เมื่อได้หนังสือมาใหม่ จะนำไปเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ โดยไม่นำออกมาให้นักเรียนหรือครูได้นำมาอ่านหรือใช้อ้างอิง เมื่อมีคนถามมักจะอ้างว่ากลัวหนังสือหายหรือชำรุด ครูจิตติซึ่งต้องการใช้หนังสือเป็นสื่อประกอบการสอน ได้เข้าไปค้นหาหนังสือในห้องสมุดอยู่เป็นประจำ แต่ก็ไม่ได้หนังสือที่ตนต้องการเพราะหนังสือที่ต้องการถูกเก็บไว้ในตู้ปิดกุญแจ จึงไปแจ้งผู้อำนวยการเรื่องการยืมหนังสือที่มักจะไม่ได้ตามต้องการ ทำให้ครูดวงตาไม่พอใจที่ครูจิตติไม่มาบอกตนเองแต่กลับไปฟ้องผู้อำนวยการ จึงกลั่นแกล้งไม่ให้ครูจิตติยืมหนังสือได้โดยง่าย ทำให้การทำงานของทั้งสองคนไม่ราบรื่น การจัดการกรรมการเรียนการสอนของครูจิตติก็ขาดประสิทธิภาพ								
17. โรงเรียนแห่งหนึ่ง ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นโรงเรียนโครงการตามพระราชดำริตัวอย่างที่เน้นโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน แต่มีปัญหานักเรียนอ่านไม่ออก และเขียนไม่ได้ร้อยละ 22 จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหาร วิชาการต้องการพัฒนางานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ไม่พอใจผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างมากที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มงานโครงการตามพระราชดำรินมากกว่า หัวหน้ากลุ่มบริหารวิชาการจึงไม่พอใจและคิดว่าผู้อำนวยการ ไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาการอ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้และ ลำเอียง มักพูดประชดประชันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ยินอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
18. โรงเรียนมัธยมประจำจังหวัดแห่งหนึ่ง ในช่วงปลายปีการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ประชุมคณะกรรมการเพื่อวางแผนการจัดทำโครงการและงบประมาณประจำปีการศึกษาถัดไป จากการประชุมครั้งที่ผ่านมา ผู้อำนวยการโรงเรียนได้พูดไว้เบื้องต้นว่าจะเพิ่มงบประมาณให้โครงการดนตรีสากล เพราะยังขาดแคลนเครื่องดนตรีอีกหลายชนิด ในการประชุมครั้งนี้ได้ลงมติให้โครงการรักการอ่านเป็นโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณมากกว่าโครงการอื่นๆ ทำให้ครูสายธารผู้รับผิดชอบโครงการดนตรีไม่พอใจผู้อำนวยการที่ไม่ให้ความสำคัญกับโครงการของตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19. การดำเนินงานโครงการหนึ่งในโรงเรียน มีครูสองกลุ่มมองเห็นผลประโยชน์จากการเข้าร่วมรับผิดชอบโครงการ จึงพยายามส่งคนของตนเข้าร่วมรับผิดชอบโครงการนี้ ทำให้กลุ่มที่เสียผลประโยชน์ทำทุกวิถีทางที่จะให้โครงการนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจ เกิดการแบ่งเป็นพรรคเป็นพวก มองผลประโยชน์ของกลุ่มตนเป็นสำคัญ ทำให้การดำเนินงานตามโครงการขาดประสิทธิภาพ งานไม่สำเร็จ เกิดความล่าช้า ส่งผลให้สถานศึกษาเสียผลประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20. ครูรองแก้วมักมาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ แม้ผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิและขอร้องให้มาทันเวลาที่กำหนด แต่ครูรองแก้วก็ยังมาปฏิบัติงานสายเหมือนเดิม โดยที่ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้หามาตรการอื่นใดมาเพื่อแก้ปัญหานี้ พอถึงช่วงพิจารณาความดีความชอบ ครูรองแก้วได้รับพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ จึงทำให้ครูสง่า ซึ่งมาโรงเรียนแต่เช้า เอาใจใส่การสอนเป็นอย่างดี ไม่พอใจผู้อำนวยการ ครูรองแก้ว คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ ว่าไม่ยุติธรรม เลือกลงปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21. นายประกอบ เป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล มีครูในกลุ่มงาน จำนวน 24 คน มักจะมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยไม่ผ่านหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล แต่เวลากำกับติดตามกลับมาสอบถามที่หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล ทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่พอใจอย่างมาก คิดว่ารองผู้อำนวยการไม่ให้เกียรติตน เนื่องจากงานต่างๆ ที่จะต้องมีการกำกับติดตาม รองผู้อำนวยการ ควรจะมอบหมายให้ตนไปดำเนินการ หรือบอกกล่าวผ่านตนว่าได้มอบหมายงานให้ใครทำแล้ว หรือแจ้งหลังจากที่มอบหมายงานให้ใครไปทำแล้ว จึงทำให้หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคลไม่ค่อยสนใจติดตามกำกับนิเทศงานนั้นๆ ถ้ารองผู้อำนวยการมอบหมายงานก็จะทำแบบไม่เรียบร้อย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
22. ผู้อำนวยการโรงเรียน มอบหมายให้ฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำคู่มือนักเรียน ในการดำเนินงาน ครูทั้งสองฝ่ายจะเกี่ยวกันทำงาน โดยฝ่ายกิจการนักเรียนอ้างว่าฝ่ายวิชาการต้องเป็นฝ่ายทำเพราะทราบข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนดีกว่า ส่วนฝ่ายวิชาการก็อ้างว่าฝ่ายกิจการนักเรียนจะทราบระเบียบการปกครองนักเรียนดีกว่า จึงทำให้เกิดความขัดแย้งของคณะครูทั้งสองฝ่ายซึ่งตกลงกันไม่ได้ ทำให้คู่มือนักเรียนเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23. ครูศักดิ์ชัยรับราชการอยู่ที่โรงเรียนเป็นเวลานานมีภูมิลำเนาอยู่ที่หมู่บ้านที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียน นักเรียนและชุมชนให้ความเกรงใจครูศักดิ์ชัยมักพูดเสมอว่า หากครูหรือผู้ปกครองนักเรียนมีปัญหาปรึกษาตนได้ เพราะผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำอะไรต้องปรึกษาด้านอยู่แล้ว ต่อมาผู้อำนวยการผดุงย้ายมาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ได้ระยะหนึ่ง ได้บริหารจัดการโดยการมอบหมายงานและสั่งการโดยตรงโดยไม่ปรึกษาหรือมอบหมายงานผ่านครูศักดิ์ชัยเลย ทำให้ครูศักดิ์ชัยไม่พอใจผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นอย่างมาก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24. ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก บุคลากรที่มีอยู่ก็ไม่เพียงพอ จึงต้องการจะขอกำลังคนเพิ่ม จากการตรวจสอบอัตรากำลังของโรงเรียน ยังมีครูว่างอยู่หนึ่งคนที่จะไปช่วยงาน จึงทำหนังสือเสนอฝ่ายบริหารเรื่องการขอกำลังคนเพิ่ม แต่ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงไม่พอใจและร่วมกันลดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของฝ่ายตนเอง และไม่สนใจต่องาน โดยนำเหตุผลเรื่องคนไม่เพียงพอมาอ้าง ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายวิชาการลดลง งานไม่บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25. ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน ได้แต่งตั้งครูจักรกฤษณ์ซึ่งมีวุฒิปริญญาโท แต่เพิ่งเข้ามาบรรจุใหม่ได้เพียงหนึ่งเทอม และยังมีอายุน้อยกว่าครูท่านอื่นๆ อีกด้วย ทำให้ครูที่มีอาวุโสสูงกว่าและอายุมากกว่าไม่ยอมรับหัวหน้าฝ่ายท่านนี้ เมื่อจัดกิจกรรมต่างๆ หัวหน้าฝ่ายวิชาการนำเสนองานมาหรือสั่งการอะไรให้ครูทำ คณะครูก็มักจะไม่ปฏิบัติตามและคอยคัดค้าน ไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าตามวัตถุประสงค์ ส่วนหัวหน้าฝ่ายวิชาการก็รู้สึกหมกมุ่นใจในการทำงาน และต้องการลาออกจากตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC
แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ท่านได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมายไม่ได้ถามความต้องการของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2. ท่านได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3. ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4. ท่านใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5. ท่านเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6. ท่านเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาของตนเอง ถูกต้องเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7. ท่านใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8. ท่านทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9. ท่านพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับ ความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10. เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้ง ท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11. ท่านคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12. ท่านพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13. ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14. ท่านไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15. ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
16. ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
18. ท่านปล่อยให้เวลาไว้นานๆ เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายลงไปเอง	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
19. ท่านนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของทุกฝ่ายเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20. ท่านถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21. ท่านปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้ว่าท่านไม่เห็นด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
22. ท่านยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23. ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือท่านและยอมทำตามผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24. ท่านทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25. ท่านพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางณัฐชนัน รัตนกิจวรพงค์
วัน-เดือน-ปีเกิด	29 กรกฎาคม 2519
สถานที่เกิด	เขตพระโขนง จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 11 ซอยเฉลิมพระเกียรติ ร.9 แขวงหนองบอน เขตประเวศ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10250
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปีการศึกษา 2561 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต (ค.อ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประวัติการทำงาน	ครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ โรงเรียนวุฒินันท์ จังหวัดระยอง พ.ศ. 2548 – 2551 ครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ โรงเรียนสุขเจริญผลแพรงษา จังหวัดสมุทรปราการ พ.ศ. 2551-2556 รับราชการครู สอนวิชาภาษาไทย โรงเรียนเทพลีลา จังหวัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้