

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุทธินไทย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



น้ำเพชร ชัยชมภู

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุทัศน์ไทย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE CONFLICT MANAGEMENT OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS IN SUTTHINTHAI  
CONSORTIUM UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA CHIANGRAI



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย

ของ **น้ำเพชร ชัยชมภู**

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพวง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชระ จตุพร)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	น้ำเพชร ชัยชมภู, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ
<b>คำสำคัญ:</b>	การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คนและครูผู้สอนกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ปีการศึกษา 2564 จำนวน 210 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่าง ใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการร่วมมือ 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**Title:** THE CONFLICT MANAGEMENT OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS IN SUTTHINTHAI CONSORTIUM UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA CHIANGRAI

**Author:** Nampech Chaichompu, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Santi Buranachart

**Keywords:** Conflict Management, School Administrators

#### ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) To study the conflict management of educational institute administrators in the Thai United Campus under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office; Sutthinthai campus under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office Classified by educational level and work experience. The sample group used in this research were 10 school administrators and teachers of the United Campus, Sutthinthai group. Under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office, Academic Year 2021 consisted of 210 people, totaling 220 people. The research instrument used was a 5-level estimation scale questionnaire. The statistics in the analysis were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, use statistics to find the value of the One-Way ANOVA. In case a significant difference was found, the pairwise comparison using the Scheffe's test was made. The results of the research showed that 1)The conflict management of the school administrators in Sutthinthai consortium under the secondary educational service area Chiangrai overall, it was at a high level in all aspects. when considering each aspect, It was found that the aspect with the highest mean was the cooperation aspect. 2) Comparison of the conflict management of the school administrators in Sutthinthai consortium under the secondary educational service area Chiangrai Classified by educational level. Overall, it was found that school administrators and teachers with different educational levels There are opinions about the conflict management of the school administrators. In the United Campus group, the end of Thailand Under the Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office no different. 3) Comparison of the conflict management of the school administrators in Sutthinthai consortium under the secondary educational service area Chiangrai Classified by work experience Overall, it was found that school administrators and teachers with different working experiences Conflict overcoming is managed. cooperation Compromise The avoidance and tolerance aspects were significantly different at the 0.05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่จนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.อนวัช อุ๋นกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันติคีรี และนายบรรเทา ปันทะนัน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข และตรวจทานเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจนทำให้การศึกษาค้นคว้าสมบูรณ์ และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และอำนวยความสะดวกให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์อันพึงได้รับจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่าน ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ จนศิษย์ประสบความสำเร็จในวันนี้ ตลอดจนทุกท่านที่ได้มีส่วนสนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอดเป็นอย่างดี

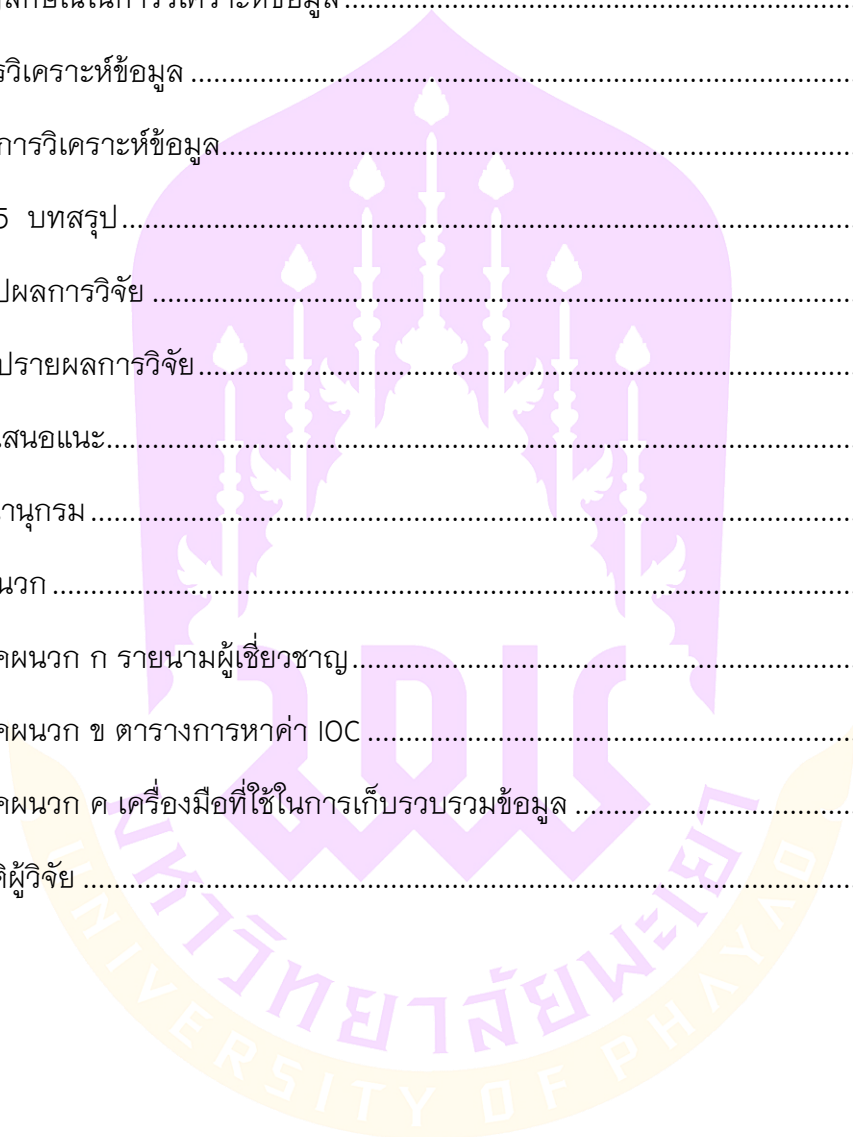
น้ำเพชร ชัยชมภู

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง .....	9
การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann .....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	55
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56



การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	59
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
บทที่ 5 บทสรุป.....	81
สรุปผลการวิจัย .....	81
อภิปรายผลการวิจัย.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	90
บรรณานุกรม .....	93
ภาคผนวก .....	99
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ.....	100
ภาคผนวก ข ตารางการหาค่า IOC .....	101
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	108
ประวัติผู้วิจัย .....	126



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงราย โดยภาพรวม .....	63
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการเอาชนะ.....	64
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการร่วมมือ.....	66
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการประนีประนอม.....	68
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการหลีกเลี่ยง .....	70
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการยอมให้.....	72
ตาราง 8 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสห วิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามระดับ การศึกษา (n = 220).....	74
ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสห วิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน (n = 220).....	75

ตาราง 10 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการเอาชนะ ..... 76

ตาราง 11 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการร่วมมือ ..... 77

ตาราง 12 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการประนีประนอม ..... 78

ตาราง 13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการหลีกเลี่ยง ..... 79

ตาราง 14 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการยอมให้ ..... 79

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	55
-----------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันเป็นยุคของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ประกอบกับเป็นยุคที่สังคมมีความหลากหลายทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงทัศนคติ ค่านิยม และความปรารถนา ความหลากหลายดังกล่าวหล่อหลอมให้บุคคลมีกระบวนการคิด การกระทำและพฤติกรรมแสดงออกที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสังคม โดยเฉพาะสังคมไทยในปัจจุบัน พบว่า มีความขัดแย้งกันค่อนข้างสูง เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการและความปรารถนา โดยไม่ได้คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดกับส่วนรวม อันที่จริงแต่ละฝ่ายก็มีจุดมุ่งหมายเหมือนกันคือ อยากจะให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง สังคมร่วมเย็นเป็นสุข ลดความเหลื่อมล้ำ และมีโอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่งความแตกต่างกันนี้เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมได้ ดังที่ (ประกายทิพย์ ผาสุก, 2551, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์ต้องการความสำเร็จ การกระทำของมนุษย์ เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยมีการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ หลักสำคัญของการแข่งขันก่อนเนื่องมาจากความขาดแคลนหรือความไม่เพียงพอของสิ่งที่ต้องการ ความขัดแย้งจะเกิดเพิ่มมากขึ้น เมื่อเราพยายามต่อสู้เพื่อให้มีกรรมสิทธิ์มากที่สุดในสิ่งที่ตนต้องการ หรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคล หรือการกำหนดจุดประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์ ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งในทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้ง เราควรต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แม้แต่ในวงการการศึกษาที่ตามในการบริหารงานใด ๆ เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้ง ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กร บางครั้งความขัดแย้งก็มีความจำเป็นเพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะไม่มีความสำเร็จก้าวหน้า หากต่างหน่วยงาน ต่างองค์กรมีการปฏิรูป อาจจะมีบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร ที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทัน ก็ต้องเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานหรือในองค์กร

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงาน

ชีวิต ครอบครัว ชีวิตภายในสังคมและเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง การขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในบางกรณี บางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็นเพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ หากองค์การใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นจะไม่มีความสำเร็จก้าวหน้า (สมคิด บางโม, 2559, หน้า 276) ความขัดแย้งมิได้เลวไปเสียทั้งหมด หรือดีไปเสียทั้งหมด ความขัดแย้งที่มีประโยชน์และไม่มีประโยชน์หน้าที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ จะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งเพื่อความสำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2560, หน้า 77)

สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่มีบุคคลรวมกัน อยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง ซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดี ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาวิธีการในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์การเต็มไปด้วยการแข่งขันขู่ขู่และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญก้าวหน้า บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติพร้อมพร้อมด้วยข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาคความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไม่เชชนวระล่าระสายเมื่อเผชิญปัญหา หรือไม่ให้มีปัญหามากกลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูตายต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่าที่ปรากฏ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาคไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว ปัญหาคความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาคได้ แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (เชมมารี รัชชชูชีพ, 2559, หน้า 192)

ในโรงเรียนครูและบุคลากรนั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ทั้งทางด้าน



ร่างกายและจิตใจ พฤติกรรมความต้องการตลอดจนความรู้สึกนึกคิดเมื่อต้องการมาอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ขึ้นระหว่างกันทั้งในด้านสร้างสรรค์ และในด้านเสื่อมจะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้น ถ้าโรงเรียนใด มีความขัดแย้งกันสูงก็จะส่งผลให้เกิดการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกันในทางที่ไม่ถูก ไม่ควรมี ความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน แบ่งพรรคแบ่งพวกและชอบกล่าวร้ายป้ายสีกันทำให้การ ดำเนินการโดยส่วนรวมต้องประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามสามารถทำงานร่วมกันโดยไม่มี ข้อขัดแย้งย่อมจะเป็นผลดีแก่องค์การเพราะจะทำให้งานราบรื่นสมาชิกทุกคนมีความสุขทุกคน มีกำลังใจที่จะมาทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานมุ่งหวัง แต่สภาพของโรงเรียนต่าง ๆ ในปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และยังมีอยู่ไม่มากนักน้อย เช่นกลุ่มผู้บริหารมี ความขัดแย้งกับครู กลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับนักเรียน กลุ่มครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกทั้งใน สถานศึกษาใหญ่ ๆ จนถึงขนาดเล็ก ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมทำให้ ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2559, หน้า 359)

วิธีบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (2018, pp. 11-16) เป็นวิธีหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้กันมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อ เผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีสอง มิติ มิติแรก คือการเอาใจผู้อื่นแสดงออกโดยพฤติกรรมการร่วมมือ มิติที่สอง คือ การเอาใจ ตนเองแสดงออกโดยพฤติกรรมการเอาชนะ ซึ่งจากมิติทั้งสองสามารถจำแนก พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

สถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุทธถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงรายเป็นองค์การหนึ่งที่ตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้การศึกษา และก็เป็นองค์การที่ หลีกเลี่ยงไม่พ้นความขัดแย้งเช่นกัน เนื่องจากมีภาระงานมากมาย เช่น งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร งานบริหารทั่วไปและในการดำเนินงานดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการติดต่อ ประสานงานกันอยู่ตลอด อีกทั้งบุคลากรทางการศึกษามาจากหลายพื้นที่ย่อมมีความแตกต่าง กันทั้งด้านความคิด ค่านิยมความเชื่อ วัฒนธรรมและความต้องการ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ (อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, 2557, หน้า 8) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกันความแตกต่างของบุคคล และกลุ่มคนที่มี

ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ในเรื่องของการติดต่อประสานงานการสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่จุดหมาย ทำให้เกิดความไม่พอใจไม่เห็นด้วย และไม่เท่าเทียมกัน ในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลก่อความคับข้องใจ เกิดกดดัน หงุดหงิดส่งผลต่อการเป็นปรัภักษ์กัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งมีการนำหลักการบริหาร มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นและสร้างความไว้วางใจจากบุคลากรในสถานศึกษา โดยปราศจากอคติในการบริหารงาน เพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไข้หรือทำให้ดีขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย เพื่อจะนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

### **สมมติฐานของการวิจัย**

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย แตกต่างกัน



## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน และครูผู้สอนกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ปีการศึกษา 2564 จำนวน 460 คน รวมเป็นจำนวน 470 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คนและครูผู้สอนกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ปีการศึกษา 2564 จำนวน 210 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 220 คน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2560, หน้า 65) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (Thomas and Kilmann, 2018, pp. 104–105) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปรตาม คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้นิยามศัพท์เฉพาะในความหมายดังนี้

**ความขัดแย้ง** หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานได้

**การบริหารความขัดแย้ง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann มีทั้งหมด 5 ด้านได้แก่

**ด้านการเอาชนะ** หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น อีกทั้งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

**ด้านการร่วมมือ** หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคล มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

**ด้านการประนีประนอม** หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตีการเอาใจตนเองและมิตีการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางพฤติกรรมประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยงแต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือพฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero-sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้วโดยมีความเชื่อว่า ผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสียการประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต่อกรจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

**ด้านการหลีกเลี่ยง** หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชา

และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมกรหลีกเลียง ก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจเกิดความร้อนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่หากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลียงต่อความขัดแย้งอาจมีประโยชน์บ้าง และพฤติกรรมกรหลีกเลียงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

**ด้านการยอมให้** หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามการยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะผู้ที่แสดงพฤติกรรมกรยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคลหากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้วผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้นผู้ร่วมงานมักจะไม่นชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีพฤติกรรมกรยอมให้ คลายกับภษิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาหรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการของโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

**ครู** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

**กลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย** หมายถึง กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ใน อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวงและอำเภอดอยหลวง จังหวัดเชียงราย ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ซึ่งมีสถานศึกษาทั้งหมด 8 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนแม่จันวิทยาคม โรงเรียนจันจว้าวิทยาคม โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ โรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม โรงเรียนบ้านแซววิทยาคม โรงเรียนสันติคีรีวิทยาคมและโรงเรียนดอยหลวงรัชมังคลาภิเษก

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาและเป็นแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายอันจะนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง สามารถลดความขัดแย้งในระดับที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อสถานศึกษาได้



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขต  
สุดิถิ่นไทยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา  
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง
  - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 1.2 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 1.4 ผลของความขัดแย้ง
  - 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 1.6 การบริหารความขัดแย้ง
  - 1.7 ความขัดแย้งในสถานศึกษา
2. การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดจากการวิจัย

#### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง

##### ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในสังคม อาจเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลกลุ่มบุคคล  
หรือระหว่างบุคคล ที่มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความคิด ความสามารถ  
ค่านิยมเป้าหมายของบุคคล เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ จะสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้  
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิต, 2556, หน้า 183) นิยามคำว่า  
“ความขัดแย้ง” ประกอบด้วยคำสองคำ กล่าวคือ “ขัด” ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน  
ขึ้นไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่า  
“ความขัดแย้ง” นั้น หมายถึง การที่บุคคลทั้งสองฝ่ายไม่ลงรอยกัน จึงพยายามที่จะต้านทานฝ่าย  
ใดฝ่ายหนึ่งไว้อีกด้วย มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้มากมาย ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2561, หน้า 262) ความหมายของความขัดแย้ง คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกัน ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ที่มีความแตกต่าง ในด้านเป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2560, หน้า 139) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2560, หน้า 11) ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในความคิด ค่านิยม ความสนใจ วิธีการ และเป้าหมาย โดยต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน

อริศรา โยศรีคุณ (2560, หน้า 32) กล่าวถึง ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2559, หน้า 230) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่เต็มใจเลือกหรือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า มีความแตกต่างกันในด้านค่านิยม ความสนใจ ในแนวคิด วิธีการ และเป้าหมายที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อเป้าหมายบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านการกระทำนั้น

ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2559, หน้า 9) กล่าวถึงความขัดแย้ง ดังนี้ ความขัดแย้ง หมายถึง คนสองคนมีเป้าหมายที่ต่างกันและสามารถจัดเป็นเชิงสัมพันธ์ งานที่มุ่งเน้นหรือผลมรูปแบบที่แตกต่างกันของการจัดการความขัดแย้งอยู่ หลีกเลี่ยง การทำงานร่วมกันและการแข่งขันแต่ละแบบมีข้อดีและข้อเสียทำให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ โดยถามคำถามสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่บุคคลสามารถประเมินนั้น อาจจะมีรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมที่สุด อ้างอิงรูปแบบการจัดการการสื่อสารแต่ละแนวทาง จะมีแนวคิดที่จะต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถส่งผ่านความสำเร็จไปได้ บุคคลที่พิจารณารูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และยังคงความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องกลัวหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ต้องสำหรับทีมงานเพื่อปรับปรุงชีวิตการทำงานของพวกเขาและสร้างความแข็งแกร่ง



ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2559, หน้า 158) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่าเขาต้องแบ่งปันปันส่วนสิ่งต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างใน ฐานะตำแหน่งเป้าหมายคุณค่าและการรับรู้

พรนิชา ปัญญาแวว (2559, หน้า 29) กล่าวถึงความขัดแย้ง ดังนี้ ความขัดแย้งนั้นเป็น ลักษณะของการที่คนไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม การไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ โดยไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้ร้าย ไม่นอมนุมัติ เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจในแนวคิดวิธีการ เป้าหมาย การต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรือเกิดจากความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความเกรง ความกลัว และความไม่ยอมกัน

มันทนา กองเงิน (2559, หน้า 26) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า คือ สถานการณ์ที่บุคคลสองคนหรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมา มีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือแย้งซึ่งกันในเรื่องเดียวกันและตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจ

รังสิวุฒิ ป่าโสม (2559, หน้า 27) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง คือ การที่คนหรือกลุ่มบุคคลเกิดทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ปฏิสัมพันธ์กันไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดการขัดแย้งในระดับหนึ่งและอาจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ถ้ามีปัจจัยเกื้อหนุนจนถึงขั้นมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง

ฐาปนิต สมัครกิจ (2558, หน้า 10) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือ การไม่ลงรอยกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร การเกิดความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ อาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เกิดจากความไม่ลงรอยกัน ความไม่เข้าใจกันหรือความไม่เป็นมิตรซึ่งกันและกัน

พัชราภรณ์ กุลบุตร (2558, หน้า 7) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะความคิดความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และผลประโยชน์ไม่ตรงกัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือเป็นลักษณะการสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา อาจเกิดขึ้นได้ในที่เปิดเผยหรือลับ

ลักษณะาวดี วงษ์วิไลวารินทร์ (2558, หน้า 39) กล่าวถึงความขัดแย้ง หมายถึง การเกิดสภาวะความคับข้องใจ ไม่เห็นพ้องต้องกัน ระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กร

มีสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัด หรือการมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความต้องการ และความเชื่อ แต่ต้องติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่รวมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านั้นทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไปด้วยกันไม่ได้

เอ็ดมุนด์ บุกุกเกิต (2558, หน้า 11) กล่าวถึง ความขัดแย้ง ได้สรุปว่า ความขัดแย้ง คือปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตร หรือตรงข้ามกันทุกชนิด เนื่องจากการที่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ถูกดูถูก ให้ร้ายและความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พอใจ ความคับข้องใจ จึงแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง

อััจฉรา ลี้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 8) กล่าวถึง ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ค่าเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่จุดหมาย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เท่าเทียมกันในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลก่อให้เกิดความคับข้องใจ เก็บกด หงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์ต่อกัน

John, James, and Richard (2018, p. 378) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อความเห็นของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน หรืออารมณ์ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ทำให้เกิดความไม่ลงรอย ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน

Greenberg and Baron (2017, p. 380) ความขัดแย้ง หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม รับรู้ว่าคุณค่าอื่น ได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลเสียในทางลบหรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้น ต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่ายขึ้นไป แสดงพฤติกรรมที่เปิดเผยออกมาแตกต่างกัน เป็นความคิดเห็นไม่ตรงกันมีความเชื่อ ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดการแข่งขันหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ซึ่งก่อผลกระทบต่อองค์กร

### **ประเภทของความขัดแย้ง**

จากการศึกษาพบว่า นักการศึกษาหลายคนได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

เชมิกา โกวีร์วัฒนานนท์ (2561, หน้า 5) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลเอง เป็นสภาวะที่รับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตน เมื่อกระทำในสิ่งที่ขัดกับเป้าหมาย



ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลเหล่านั้นมีค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคติและเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์การโดยส่วนรวมด้วยเพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่มขึ้นไป อาจเป็นระหว่างแผนกในองค์การเดียวกันหรือระหว่างองค์การหรือแม้แต่วะหว่างกลุ่มบุคคลที่นับถือศาสนาแตกต่างกัน

ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม (2560, หน้า 13) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งทางจุดมุ่งหมายเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการผลลัพธ์หรือมีเป้าหมายในการทำกิจกรรมต่างกัน

2. ความขัดแย้งทางแนวความคิดเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำเสนอแนวความคิดในการดำเนินกิจกรรมใหม่ ๆ

3. ความขัดแย้งทางอารมณ์เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอารมณ์ ความรู้สึกหรือทัศนคติต่างไปจากคนอื่น

4. ความขัดแย้งทางพฤติกรรมเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประพฤติในสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของอีกกลุ่มหนึ่ง

สุนันทา เลาพันธ์ (2559, หน้า 14) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ โดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่า สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่าเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากบุคคลมีความรู้สึกว่าเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะเกิดและมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ และเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับปทัสถานของกลุ่มกำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้น สายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการและ

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันใน จะนำไปสู่การพัฒนาสินค้า ชนิดใหม่ มีคุณภาพราคาถูกและบริการเยี่ยม

วรนาถ แสงมณี (2558, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ ตามที่ได้มา 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคล เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจและต้องการจะกระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่า บทบาทของงานที่ทำ อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับที่จะมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เมื่อสิ่งใดที่เกิดความรู้สึกต่อต้าน ไม่อยากยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งของบทบาทที่ตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าว เสียงดัง ก็อาจมีโอกาสดังความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่นหรือบุคคลบางคน ที่มีทัศนคติในแง่ลบ และทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การเดียวกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษาหรือระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของสายงานระหว่างกัน ดังเช่น แผนกการผลิต, แผนกการตลาด และแผนกวิจัย

วีรวรรณ ธาณี (2558, หน้า 13-16) ได้กล่าวว่า นักทฤษฎีหลายท่านได้แบ่งความขัดแย้ง ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล กล่าวคือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนี้ได้รับความกดดันมาจากความต้องการและการกระทำเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่ความต้องการและการกระทำนั้นไม่สอดคล้องกัน หากบุคคลมีความขัดแย้งภายในตนเองอย่างรุนแรงจะเกิดพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อตนเองต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและต่อองค์การ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

1.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาท (role conflict) ภายในตัวบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1.1.1 ความขัดแย้งส่วนตัวกับบทบาท เกิดเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทใดบทบาทหนึ่งแต่บุคลิกภาพของบุคคลไม่เหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับ ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในตัวเองว่าจะปฏิบัติตามบทบาทนั้นได้ อาจเพราะบทบาทนั้นอาจขัดกับทัศนคติ

แนวคิดประสบการณ์ การศึกษา และการเรียนรู้ จึงทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกขัดแย้งกังวลใจขึ้นภายในตัวเอง

1.1.2 ความขัดแย้งบทบาทในตัวเอง เป็นความขัดแย้งกับตัวเองในบทบาทที่ได้รับเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องมีบทบาทหลายบทบาทในการทำงาน เช่น ความขัดแย้งภายในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชาในระดับต้น ซึ่งเป็นบทบาทของบุคคลที่อยู่ระหว่างกลาง ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติ โดยทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติต่างก็มีความคาดหวังในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชา ตรงข้ามกันทำให้ผู้ควบคุมบังคับบัญชาไม่สามารถแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังทั้งสองฝ่ายที่มีต่อเขาได้ เป็นต้น

1.1.3 ความขัดแย้งระหว่างบทบาทเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องมีบทบาทตั้งแต่ 2 บทบาทขึ้นไปในเวลาเดียวกันโดยบทบาทหนึ่งเป็นบทบาทในการทำงาน อีกบทบาทหนึ่งเป็นบทบาทภายนอกงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทที่ขัดกัน เช่น บทบาทของบุคคลหนึ่งในฐานะเป็นกรรมการวิชาการในสถาบันการศึกษาได้รับการแต่งตั้งให้พิจารณาโทษของนักศึกษาซึ่งทำการทุจริตในการสอบซึ่งหนึ่งในจำนวนนักศึกษา คือ ญาติของตนทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งกับบทบาทภายนอกงานในฐานะเครือญาติ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเป็นความขัดแย้งที่พบบ่อยอาจเริ่มจากความขัดแย้งในตัวเองในเรื่องของบุคลิกภาพส่วนตัวค่านิยมทัศนคติสถานภาพบทบาทการทำงานและเป้าหมายที่แตกต่างกันทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวเนื่องกับบุคคลอื่นในทางลบจนกลายไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในที่สุดภายในองค์การความขัดแย้งระหว่างบุคคลนี้อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอน ตามโครงสร้างขององค์การ เช่นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมสายงานในระดับเดียวกัน เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างภายในกลุ่ม (intergroup conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็นทัศนคติความเข้าใจและเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีและบรรทัดฐานของกลุ่ม อาจเป็นเรื่องของกฎระเบียบ วิธีการ การบรรลุวัตถุประสงค์ทำให้เกิดการขัดแย้ง กับคนส่วนใหญ่ในกลุ่มส่งผลให้พฤติกรรมแสดงออกของบุคคลต่อกกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้านและขัดแย้ง เช่นประเพณีรับน้องใหม่ มีนักศึกษาบางคนต่อต้านไม่ยอมรับจึงหลีกเลี่ยงการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เป็นต้น

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน (intragroup conflict) เกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การมีความแตกต่างกันในภารกิจเป้าหมายและการบรรลุวัตถุประสงค์แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือประสานกันจึงอาจทำให้เกิด

ความขัดแย้ง เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันจึงเกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากร หรือแข่งขันกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุด เช่น เกิดการรวมตัวของกลุ่มคนงานเพื่อเรียกร้อง ให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและการจัดสวัสดิการที่ดีขึ้นในเรื่องของสภาพแวดล้อม ในการทำงานสุขอนามัยและนันทนาการต่าง ๆ กับฝ่ายบริหาร เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (interorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนครองตลาดและผลกำไรหรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง องค์การที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายและการดำเนินงานแตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวเนื่องกันใน บทบาทของตนเอง

Blake and Mouton (2017, p. 15) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตนเอง (intrapersonal conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่อง ความต้องการ หรือ ตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความไม่สามารถตกลงกัน ได้ระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างด้านบทบาท บุคลิกภาพหรือความต้องการ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่ สามารถตกลงกันได้

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายใน องค์การเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้

5. ความขัดแย้งภายในองค์การ (organizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีอยู่ ตลอดเวลาในองค์การเดียวกัน ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สามารถแบ่งความขัดแย้งภายใน องค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์การ ระหว่างสมาชิก ต่างระดับกันในองค์การ

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือหน่วยงานย่อยตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน

5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (interorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้

กล่าวโดยสรุปประเภทของความขัดแย้ง โดยนักทฤษฎีได้แยกประเภทของความขัดแย้งไม่เหมือนกัน โดยสรุปมีอยู่ด้วยกัน 5 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนี้ได้รับความกดดันมาจากความต้องการเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่ความต้องการนั้น ไม่สอดคล้องกัน หากบุคคลมีความขัดแย้งในตนเองอย่างรุนแรง อาจจะทำให้เกิดพฤติกรรมในทางลบต่อตนเอง และต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต่อองค์การ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด อาจเริ่มจากความขัดแย้งในตัวเองในเรื่องของบุคลิกภาพ ทัศนคติ เป้าหมาย บทบาท และการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมกับบุคคลอื่นในทางลบ จนนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความเข้าใจ ความคิดเห็น และเป้าหมายต่างจากประเพณีและบรรทัดฐานของกลุ่ม อาจเป็นเรื่องของกฎระเบียบวิธีการ การการจัดสรรทรัพยากร หรือทำให้เกิดการขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน มีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และการบรรลุวัตถุประสงค์ แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือประสานกันจึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงเกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ทรัพยากรหรือเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน ที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงกัน

#### **สาเหตุของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พบได้ตั้งแต่สังคมขนาดเล็ก หน่วยงานองค์การต่าง ๆ จนถึงระดับชาติ ที่มาของความขัดแย้งมีหลายสาเหตุ ผู้บริหารมีความจำเป็นในการทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง การทราบสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของแต่ละบุคคล และเลือกใช้วิธีบริหารจัดการความขัดแย้งได้ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการบริหารงานสำหรับสาเหตุของความขัดแย้งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

กติกา ตระกูลสันติไมตรี (2560, หน้า 22) ได้กำหนดสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถูกจำกัดในขอบเขตอำนาจหน้าที่จะทำให้ความขัดแย้งรุนแรง ในทางกลับกันถ้ามีการทำให้เกิดความกระจ่างในบทบาทของแต่ละฝ่าย แต่ละฝ่ายสามารถคาดหวังใน



แบบแผนของพฤติกรรมอีกฝ่ายหนึ่งได้ โอกาสที่จะไม่สอดคล้องกันจะมีน้อย ในองค์การใดที่มีการกำหนดของเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นรายบุคคล ในรูปของการพรรณนางานและมีแผนภูมิแสดงถึงสายการบังคับบัญชาและการประสานที่ชัดเจนความขัดแย้งจะมีน้อยกว่าองค์การที่ไม่มีหรือมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แต่ไม่กระจ่างชัดเท่าที่ควร

2. ความขัดแย้งเนื่องจากความสนใจ แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันมีความสนใจมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เป็นสาเหตุหนึ่งที่พบมากในองค์การ อาจแย่งทรัพยากร คน เงิน เครื่องมือ ที่มีอยู่อย่างจำกัดหวังรางวัลหรือผลตอบแทนจากการทำงาน ผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรอาจไม่แสดงความขัดแย้งโดยเปิดเผย แต่จะไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็วัฒนธรรมในการทำงาน การมองความเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่าของคนและการดำเนินชีวิต ด้านการทำงาน มีการมองการทำงานเป็นหนทางไปสู่จุดหมายปลายทาง แต่อาจจะมีการมองว่าการทำงานเป็นการตอบสนองของความพึงพอใจที่ได้ทำงาน เช่นเดียวกับการมองความเปลี่ยนแปลง บ้างจะมองว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงความเจริญความก้าวหน้า ความสร้างสรรค์ ในขณะที่บางคนกลับมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่รบกวนชีวิตโดยปกติ ทำให้เกิดความยุ่งยากเป็นการรบกวนและต้องแบกภาระหรือปรับตัวมากขึ้นสำหรับการใช้คุณค่า บางคนจะทำให้คุณค่าแก่ตัวบุคคลหรือถือว่ามีความเป็นเอกสิทธิ์เฉพาะตัวบางคนให้คุณค่าก็ต่อเมื่ออยู่ในฐานะส่วนหนึ่งของกลุ่มคนด้วยความแตกต่างของวัฒนธรรมนี้ ถ้าบุคคลไม่พยายามยอมรับซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่นอน เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก และจะกระทบต่อบุคคลรอบข้าง

4. การรวมตัวระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การรวมตัวอาจหมายถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมที่เป็นทางการหากการตัดสินใจเกิดขึ้นเฉพาะบุคลากรในระดับสูง การร่วมมือของบุคลากรระดับต่ำลงมา อาจจะน้อยลง เมื่อใดก็ตามที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตัดสินใจมากขึ้น ความขัดแย้งจะน้อยลง นอกจากนี้การมีปฏิสัมพันธ์และระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายยังมีความสัมพันธ์กับอัตราการเกิดความขัดแย้งด้วย

5. อุปสรรคด้านการสื่อสาร ถ้ามีการแบ่งกลุ่มบุคคลออกจากกันไม่ว่าจะเป็นการแบ่งโดยทางกายภาพหรือแบ่งด้วยเวลา ลักษณะการแบ่งมีโอกาสทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างกลุ่มและก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ ความรู้ความเข้าใจในตัวบุคคลต่างกลุ่มมักผนวกกับความขัดแย้งเสมอ ช่องว่างหรือช่วงเวลาที่ถูกแบ่งออกไป มักจะเกิดกลุ่มโดยธรรมชาติและจะ

ส่งเสริมให้ต่างกลุ่มต่างมีความสนใจและเป้าหมายเป็นของตนเอง

6. การพึ่งพาระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้มากถ้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งต้องพึ่งพากลุ่มใดอีกกลุ่มหนึ่ง ถ้าแต่ละกลุ่มต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันด้วยความรู้สึกทัดเทียมกันความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น ในทางกลับกันเมื่อเกิดความรู้สึกว่าทรัพยากรที่มีถูกแบ่งโดยไม่เสมอภาคกันความขัดแย้งจะเกิดขึ้นทันที

7. ความแตกต่างในองค์การ ยิ่งมีความแตกต่างกันมาก ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นมากเป็นเงาตามตัว กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันทำงานในองค์การที่มีการบริหารงานยุ่งยากซับซ้อนโอกาสจะเกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งจะมีมากขึ้น เช่น การแบ่งอำนาจหน้าที่เป็นหลายระดับย่อมมีปัญหาและอุปสรรคด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

8. การลงมติหรือความคิดเห็น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นทันทีที่จะต้องมีการลงมติหรือความคิดเห็นเพื่อตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคคลอาจไม่ยอมรับมติและความคิดเห็นของบุคคลอื่น ความขัดแย้งและระแวกนี้อาจหลีกเลี่ยงได้โดยการออกเสียงหรือลงคะแนนโดยไม่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน แต่วิธีการนี้ไม่ได้หมายความว่า จะป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาที่ตามมาได้ เช่นอาจมีการจ้องจับผิดว่าใครอยู่ข้างฝ่ายใดมากน้อยเพียงใด และอาจเกิดการรวมตัวกันเพื่อต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

9. การควบคุมพฤติกรรม ในที่ทำงานใดมีการควบคุมหรือบังคับให้บุคคลอยู่ภายใต้กฎข้อบังคับมาก ๆ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งสูง กฎข้อบังคับอาจรวมถึงมาตรฐานการทำงาน นโยบายระเบียบปฏิบัติที่มีผลทำให้บุคคลต้องทำตาม การควบคุมนี้จะมีผล 2 ประการ คือเป็นการลดหรือป้องกันปัญหาความขัดแย้ง ในขณะที่เดียวกันจะมีผลจากการควบคุมด้วย จึงทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน โดยเฉพาะกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีลักษณะต้องการความเป็นอิสระและการบังคับบัญชาตนเองสูง

10. การคั่งค้างของปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไข เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เพิ่มระดับความขัดแย้งได้มากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาใด ๆ ที่ถูกเก็บกดไว้โดยไม่มีการเอาใจใส่แก้ไข การเก็บกดนี้อาจจะเกิดการใช้อำนาจบารมีของอีกฝ่ายหนึ่ง ความเก็บกดสะสมมากขึ้นกลายเป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ ต่อไป

ทวิตักดี บุญบุชาไชย (2560, หน้า 41) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้หลายประการได้แก่ความผิดพลาดของการสื่อสารวิธีการทำงานที่แตกต่างกันการใช้อำนาจในการที่จะมีอิทธิพลเหนือกันและกันและการขาดความสามัคคีทำให้เกิดความขัดแย้งได้

เรียบ ศรีทอง (2560, หน้า 313-316) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มผู้ทำงานมีสาเหตุดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่บกพร่องการสื่อสารที่บกพร่องอาจเกิดจากเครื่องมือสื่อสารไม่ดีไม่เหมาะสมผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจไม่ตรงกันภาษาไม่ชัดเจน

2. ค่านิยมที่แตกต่างกัน

3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกันวัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ถ่ายทอดกันมาซึ่งมีความซับซ้อนกันมากถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจะหาทางแก้ไขได้ยาก

4. นโยบายและแนวปฏิบัติจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความสับสนในกฎระเบียบและมาตรฐานการทำงาน

5. ความไม่ยุติธรรมเช่นความไม่ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่การงานที่มากขณะที่บางคนทำงานเล็กน้อยพักผ่อนมาก

6. วิธีการคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

7. การบริหารจัดการที่ยุงยากผู้บริหารที่ไม่เปิดใจกว้างไม่มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

8. ความอดดีที่มีต่อกันเป็นความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง

9. ผลประโยชน์ขัดกัน

10. บุคคลที่ปรับตัวยากเป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2560, หน้า 45) ได้สรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งโดยสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความ

1. การเป็นเจ้าของการใช้ และทรัพยากรต่าง ๆ

2. ศักดิ์ศรี เกียรติยศ ฐานะ ตำแหน่ง และการส่งเสริมบุคลิกภาพ

3. การควบคุม การชี้แนวทาง ให้ผู้อื่นปฏิบัติ และการควบคุมเครื่องมือต่าง ๆ

4. ค่านิยม

5. บทบาท

6. วัฒนธรรม

7. ผู้สนับสนุนอุดมการณ์ ที่ต่างกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2559, หน้า 159-160) ได้สรุปสาเหตุความขัดแย้งโดยทั่วไปไว้ ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งทีหน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งสรรปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง



2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไป สิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสายการขาดงานหรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน แผนกขายกับแผนกบัญชี มีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานและลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2559, หน้า 185–190) ได้ศึกษาแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความขัดแย้งและสรุปว่า สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีดังนี้การมีค่านิยมที่แตกต่างกันการท้าทายหรือให้ร้ายต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีค่าหรือความสำคัญและการคุกคามต่อปมด้อยหรือเอกลักษณ์ของบุคคลผู้บริหารควรระมัดระวังว่า ในหน่วยงานของเรามีความคิดเห็นไม่เหมือนกันย่อมเป็นปกติแต่ควรระวังว่าการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความไม่ชอบกันเป็นส่วนบุคคลและก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุดอาการต่อไปนี้อาจเป็นสิ่งบ่งบอกเหตุว่ามีความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นในหน่วยงานของเรา

1. การพุดคุยกันแล้วนำไปสู่การโต้เถียงกัน
2. การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อคนอื่นไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง
3. การแสดงข้อข้องใจของคนหนึ่งที่มีต่ออีกคนหนึ่ง
4. การไม่ติดต่อกันเป็นการส่วนตัวเช่นพยายามหลีกเลี่ยงการพบกันไม่ทักทายกัน
5. การลุกหนีออกจากที่ประชุมขณะที่คนหนึ่งกำลังพูด
6. การขาดงานหรือขาดประชุมโดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา
7. การขอย้ายที่นั่งโดยขอให้ที่นั่งที่อื่น
8. การปฏิเสธการทำงานร่วมกัน
9. การขอย้ายที่ทำงาน

นักวิชาการชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบชอบควบคุมจะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญคนบางคนมักมีความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อย ๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าวคนที่ก้าวร้าวมักจะระบายออกในที่ทำงานมากกว่าที่บ้านคนที่มีความลักษณะตรงกันข้ามกับพวกก้าวร้าว คือ พวกที่ประเมินตนเองค่อนข้างต่ำ คนพวกนี้มักจะชอบให้ร้ายคนอื่นโยนความผิดให้คนอื่นนิทาคนอื่นเพื่อทดแทนความไม่มั่นคงของตนเอง บุคลิกภาพของคนสองประเภทนี้มักเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งคนบางกลุ่มมีบุคลิกภาพสอดคล้องกันพบกันครั้งแรกก็ถูกใจกันสนิทสนมกันรวดเร็วราวกับว่ารู้จักกันมานานปีในทางตรงกันข้ามบางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้วทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนเข้าทำงานที่เรียกว่า “ครีตศิลป์ไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องจากมีบุคลิกภาพที่ขัดกันซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยมคล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพต่างกันที่ความแตกต่างของค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้หรือการที่ถูกอบรมสั่งสอนมาความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาทำงานด้วยกันหากคนมีค่านิยมแตกต่างกันน้อยเท่าไรความขัดแย้งก็เกิดขึ้นน้อยเท่านั้น ความแตกต่างในคุณธรรมอุดมการณ์ปรัชญาการได้รับการเลี้ยงดูการศึกษาและศาสนาสามารถเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานค่านิยมที่แตกต่างกันจะทำให้คนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับความเข้มงวดหรือการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3. ความแตกต่างของการรับรู้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายกันเมื่อคนต้องพบกับสถานการณ์ใหม่จึงมักจะเห็นหรือตีความตามประสบการณ์เดิมของตน ด้วยเหตุที่มีประสบการณ์ต่างกันจึงทำให้คนมีความรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละคนอาจแตกต่างกันก็ได้เมื่อการรับรู้ของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้เช่นครุ่นน้อยทั้งหลายอาจมองครูใหญ่คนใหม่ในลักษณะแตกต่างกันประสบการณ์ของครูสมหญิงที่มีต่อคนที่รูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่เป็นประสบการณ์ที่ดีครูสมหญิงก็จะมี การรับรู้ที่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ครูสมชายมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับคนที่รูปร่างคล้ายครูใหญ่คนใหม่ก็จะทำให้ครูสมชายมีการรับรู้ที่ไม่ดีต่อครูใหญ่คนใหม่ ความขัดแย้งระหว่างครูสมชายกับครูใหญ่ก็จะค่อย ๆ เกิดขึ้น

4. ความแตกต่างของเป้าหมายเมื่อคนมีเป้าหมายต่างกันและเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคม ที่แต่ละกลุ่มมีหลายพวกแต่ละพวกก็มีเป้าหมายของตนเองจึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายในระบบราชการนั้นมักเสียคนดีมีฝีมือไป

มากเพราะเขาไม่สามารถทนทำงานร่วมกับคนที่มีความหมายแตกต่างของเขาภูมิหลังที่ต่างกันย่อมทำให้บุคคลมีความหมายในการทำงานแตกต่างกันคนที่มุ่งจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของคนอื่นมักมีสาเหตุมาจากภูมิหลังของคนเหล่านี้

5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดในทางการศึกษานั้นทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุตำแหน่งหรือสถาปนารรดาดี แต่ทุกคนก็มักจะแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ และมักจะรู้สึกว่าได้ทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดว่าตนเองได้รับส่วนแบ่งที่ไม่เป็นธรรมหรือคนอื่นได้รับส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนเองคิดว่าตนควรจะได้รับ

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยากการมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใดความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้นในงานที่คาบเกี่ยวกันความขัดแย้งมิได้เกิดจากการแย่งกัน “ทำงาน” แต่ความขัดแย้งมักเกิดจากการแย่ง “ผลงาน” กันต่างหากองค์การใดก็ตามที่จัดโครงสร้างโดยทำให้คนต้องพึ่งพาอาศัยกันมากโอกาสที่ความแตกต่างในบุคลิกลักษณะค่านิยมการรับรู้จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นเช่นฝ่ายการเงินไม่สามารถวางฎีกาเบิกเงินได้เพราะฝ่ายยานพาหนะไม่จัดรถให้งานทะเบียนลงทะเบียนไม่ได้ตามกำหนดเพราะฝ่ายพิมพ์ยังพิมพ์แบบฟอร์มให้ไม่เสร็จ

7. ความกดดันต่อบทบาททุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าตำแหน่งนั้นจะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติและจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยว่า แต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรไม่ว่าใครจะดำรงตำแหน่งอะไรก็ตามความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวังความขัดแย้งก็จะไม่เกิดแต่ละตำแหน่งย่อมมีความกดดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาทความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การมักเกิดจากบทบาทมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลบางตำแหน่งจะมีความขัดแย้งติดอยู่ด้วยคนมักจะต่อต้านกิจกรรมที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติทำให้มีความกดดันต่อบทบาทของตำแหน่งนั้นเป็นอย่างมากทำให้มีความขัดแย้งต่อการปฏิบัติงานค่อนข้างสูงตำแหน่งที่มีความขัดแย้งอยู่ด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ (ป.ป.ป.) นิติกรผู้ตรวจสอบภายในอาจารย์ฝ่ายปกครองเมื่อมีผู้บริหารคนใหม่มาแทนที่ผู้บริหารคนเก่าที่อยู่มานานเขามักจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชามักจะคาดหวังว่าผู้บริหารคนใหม่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้บริหารคนเก่าหรือละเว้นการปฏิบัติในสิ่งที่เขาไม่ชอบในสิ่งที่ผู้บริหารคนเก่าปฏิบัติ

8. ความแตกต่างของสถานภาพ (status) เป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับของบุคคลอาจเป็นแบบพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรหรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโสหรือความเชี่ยวชาญเป็นต้นเมื่อการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซงหรือเอาเปรียบคนอื่น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นความแตกต่างของสถานภาพก่อให้เกิดความขัดแย้งได้คนที่มิมีสถานภาพต่ำมักจะคิดว่าตนเองมีสถานภาพสูงควรจะเป็นผู้คิดริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีสถานภาพต่ำเห็นว่าคำสั่งหรือคำแนะนำนั้นไม่ได้ผ่านไปตามช่องทางที่ควรจะเป็นงานที่ส่งมาไม่เกี่ยวกับหน้าที่ของตนงานที่มอบให้ทำไม่เหมาะสมกับเกียรติภูมิของตนหรือคนที่มิมีสถานภาพสูงจะได้เปรียบในผลประโยชน์ที่จะพึงมีพึงได้เช่นห้องทำงานเก้าอี้นั่งสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559, หน้า 74-75) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง 5 ประการประกอบด้วย

1. ผลประโยชน์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตามทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้วผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินเงินทองเท่านั้นแต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงานโอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจนบทบาทหมายถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรบ้างบริษัทหรือผู้บริหาคาดหวังว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรบ้างความรับผิดชอบของเขาควรมีเพียงใดเขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใครเหล่านี้ อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3. เป้าหมายการทำงานเป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกันบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้นเช่นการกำหนดให้พนักงานของธนาคารทุกคนต้องหาสมาชิกกับบัตรเครดิตให้ได้ไม่ต่ำกว่า 4 ราย เป็นต้น

4. อำนาจหมายถึงอำนาจตามตำแหน่ง (authority) และอำนาจบารมี (Power) ในภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่ตำแหน่งระดับเดียวกันแม้จะมีอำนาจตามตำแหน่งเท่ากันแต่อาจจะมีอำนาจบารมีไม่เท่ากันอำนาจต่าง ๆ ที่แตกต่างกันอาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้เช่นกัน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่การเปลี่ยนแปลง

ต่างๆไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนตำแหน่งการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

วีรวรรณ ธาณี (2558, หน้า 22) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. สถานการณ์ของการเอาแพ้เอาชนะ
2. การแข่งขันในอันที่จะหาแนวทางเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด
3. ความไม่ลงรอยกันหรือเข้ากันไม่ได้ในด้านฐานะ
4. ความแตกต่างทางด้านความรู้ความเข้าใจ

Walton (2015, pp. 71–75) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล จะประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบที่เป็นวงจรต่อเนื่องกันไป คือ

1. รายละเอียดของความขัดแย้งหรือปัญหา
2. สภาพการณ์ที่ผลักดันหรือทำให้เกิดความขัดแย้ง
3. พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคคลซึ่งมีส่วนร่วมในความขัดแย้งนั้น
4. ผลสืบเนื่องของความขัดแย้งนั้น

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นวงจรที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันเป็นวงจรมนุษย์ 2 คนซึ่งมีความคิดเห็นหรือความสนใจที่แตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในสภาพการณ์ที่เป็นความขัดแย้งในช่วงเวลาหนึ่ง พฤติกรรมอันเป็นผลเนื่องจากความขัดแย้งมักจะถูกปิดบัง หรือถูกเก็บกดไว้แต่เนื่องจากผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นได้กลับกลายมามีความสำคัญในช่วงเวลาหนึ่ง จึงกลับกลายมาเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่ได้

Pheuman and Bruehl (2014, p. 35) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้ง เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล มุ่งพิจารณาบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมบุคคล สิ่งที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ (Style) การรับรู้ และความรู้สึกของบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ภูมิหลัง บุคคลมีภูมิหลังต่างกันซึ่งนำมาซึ่งสาเหตุทางความขัดแย้ง ประกอบด้วย ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา นิยมและความเชื่อและประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ (style) เพราะมนุษย์มีการกระทำ พฤติกรรม และแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา ทางอารมณ์ การเจรจา และภาวะผู้นำ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลมีผลอันเกิดความขัดแย้งประกอบด้วย การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อย ไปจนถึง



เดือดตาล หรือจากความคิดวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว การที่คนมีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกัน ทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่นและจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

2. การปฏิสัมพันธ์ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือ การสื่อสาร (communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของสาระและเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งมีมากยิ่งขึ้นกระบวนการของการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ 1) ผู้ส่งข่าวสาร 2) สิ่งที่ใช้ส่งข่าวสาร 3) ผู้รับข่าวสาร

3. สภาพขององค์การ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสภาพขององค์การเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นความคลุมเครือขององค์การที่เป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาทโครงสร้างขององค์การที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไรผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคนแต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล 2) การปฏิสัมพันธ์ 3) สภาพขององค์การ อาทิการติดต่อสื่อสาร ความแตกต่างในด้านเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ หลักการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ และวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ทำ ซึ่งทำให้เป็นสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งในองค์การ ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงสาเหตุและแบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะเลือกใช้วิธีในการบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด อันจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างราบรื่น

### **ผลของความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งในองค์การทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมยอมทำให้องค์การเสื่อมได้ ในทางตรงกัน

ข้าม ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวกจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี นักการศึกษาได้อธิบายถึงผลของความขัดแย้งอย่างหลากหลาย ซึ่งผลของความขัดแย้งมีทั้งข้อดี ข้อเสีย ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560, หน้า 160) ได้กล่าวถึง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่และมุ่งขจัดปัญหาเลือนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
3. เป็นการบังคับให้คนเรา สำนวญตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีเลว เหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

6. ความขัดแย้งภายนอก ช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์การ

ผลเสียของความขัดแย้ง คือ

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การก่อให้เกิดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลง

2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรภาพระหว่างบุคคลลดลง

3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไปและเกิดการทะเลาะ

4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

สมยศ ศุภเลิศ (2560, หน้า 26) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. เป็นการป้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เห็นแนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. เป็นการบังคับให้บุคคล แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่อยู่เสมอ
3. มุ่งขจัดปัญหาที่เลือนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน
4. เป็นการบังคับให้บุคคลได้สำรวญ ตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองว่า ดี เลวอย่างไรเหมาะสมหรือไม่ ในการที่จะเอาชนะฝ่ายตรงกันข้าม
5. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

6. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

7. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร

8. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล

9. ช่วยกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นและได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้

9.1 ทำให้สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

9.2 คนทำงานหมดกำลังใจ บางคนก็ย้ายหรือลาออก โดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิด

9.3 ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือ ความไว้วางใจหมดไปและเกิดการทะเลาะหรือบาดหมางขึ้นได้

9.4 มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือ ร่วมใจกันหมดไป เพราะตั้งหน้าตั้งตาแต่จะเอาชนะอย่างเดียว

ผลดี ผลเสียของความขัดแย้งได้ว่าผลดีหรือผลในทางสร้างสรรค์ คือ ช่วยกระตุ้นความตื่นตัวและสนใจ เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหาและช่วยปิดเป้าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ ทั้งนี้ยังใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน

ส่วนผลเสียหรือผลในทางทำลาย เช่น ทำให้เกิดความสับสน กัดดันและก้าวร้าวการถูกบังคับจิตใจให้ยอมความ กลุ่มพลังอำนาจออกนอกทิศทาง ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินการไปได้ เกิดการปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจากัน เกิดความเข้าใจผิดตลอดจน เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้ผลดีและผลเสียอันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม/องค์กรดีขึ้น ได้แก่

1. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกละเลย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น

2. ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันได้มากขึ้น

3. บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

4. ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้น



ยอมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาการปรับจุดยืนใหม่ของตนอย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น

5. ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive Conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/องค์การลดลง ได้แก่

1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด

2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน

3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง

4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership Style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็น ภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงานขององค์การเบี่ยงเบนไปแต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ ลำเอียงขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสีเพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2559, หน้า 160-161) ได้กล่าวถึงผลความขัดแย้งไว้ ดังนี้ ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลายในด้านผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป

2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดี

เลว เหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่

5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ

6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายใน องค์การผลเสียของความขัดแย้งมี ดังนี้

6.1 คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียดบางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการขาดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้

6.2 สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง

6.3 บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้

6.4 มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

นอกจากนี้ อมรรัตน์ ไกรฤกษ์ (2559, หน้า 29) ได้กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้ง คือ

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้น ให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3. ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถ ย่อมประสานความแตกต่าง มาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นจะต้อง

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจาก การมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนั้น ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ

ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดการขาดยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงาน

ของกลุ่ม

3. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
4. ทำให้เกิดความเครียดสุขภาพจิตเสีย
5. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
6. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคคลจะทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงานตามที่ถูกให้สั่งให้ทำเท่านั้น

จากความคิดเห็นของนักการศึกษา ผลของขัดแย้งพอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีที่เป็นประโยชน์และผลเสียที่ให้โทษต่อองค์การ ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารในองค์การจึงจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจกับความขัดแย้งนั้น โดยสามารถนำผลดีที่เกิดจากความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในองค์การ และต้องหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์การได้

#### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

อิรวดี สุตาลังกา (2559, หน้า 13) ได้แบ่งแนวคิดความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวคิด คือ

1. แนวแบบโบราณ (Traditional) แนวคิดนี้ถือว่า ความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง ส่วนสภาพของความขัดแย้งนั้น ถือว่า เกิดขึ้นจากความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะ (Personality) ของมนุษย์ และงาน (Task) การไร้ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership) ภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง ดังนั้น จึงสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ โดยทางกายภาพ โดยให้ฝ่ายบริหารระดับสูง เข้ามาร่วมดำเนินการแก้ไข ทั้งนี้ถือว่าเป็นหน้าที่ และมีอำนาจอยู่ในมือ คือ กฎหมายอยู่แล้ว นอกจากนี้ ยังถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของใครคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะในองค์การจึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคล ผู้กระทำหรือก่อเหตุนั้น (Trouble makers) นักบริหารไม่ควรจะดำเนินการอะไรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ถ้าหากเกิดขึ้น ต้องปกปิดเอาไว้ หรือไม่พูดถึงเลยการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตามแนวคิดนี้ มี 2 วิธี คือ การเอาชนะไปเลย และการประนีประนอม

2. แนวแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) แนวคิดนี้ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ โดยเฉพาะในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งเป็นธรรมชาติของความขัดแย้งการตกลงกันไม่ได้ แข่งขัน คัดค้านระหว่างกลุ่มบุคคล แต่ละกลุ่ม จะมีการแข่งขันกันด้านอำนาจดังนั้น ไม่น่าเป็นไปได้ที่ว่า ความขัดแย้งทั้งหลาย ทั้งปวง เป็นสิ่งเลวร้าย และควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ในด้านปรัชญาของความขัดแย้ง เกิดจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจจะเป็นประโยชน์

และมีคุณค่าต่อองค์การก็ได้ อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น จะกระทำได้โดยการศึกษาถึงสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3. แนวปฏิภิกิริยาสัมพันธ์ (Interactionist) แนวคิดนี้ มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้าง (Constructive) แตกต่างจากแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น เป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ควรกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์การ เพราะองค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง ย่อมหยุดอยู่กับที่ในด้านความคิดเห็น อาจจะมีการตัดสินใจที่ขาดความมีเหตุผลไม่เหมาะสม ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจ และยิ่งกว่านั้นย่อมทำให้องค์การล้มเหลวได้ง่าย ๆ เขาเชื่อว่าความต้องการในการปรับปรุงจากความคิด

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554, หน้า 15-16) ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการรับรู้ เมื่อคนฝ่ายหนึ่ง มีความรู้สึกว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ว่า ความขัดแย้งนั้นจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ก็ตาม ก็ถือว่า ความขัดแย้งได้เกิดขึ้นแล้ว แต่ถ้าคนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่รู้สึกว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งก็ไม่มี แนวความคิดเรื่องความขัดแย้งนั้น แบ่งออกเป็น 3 แนวความคิด คือ

แนวคิดแรก เป็นทัศนะแบบดั้งเดิม (Traditional View) ถือว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี จึงใช้คำว่า ความรุนแรง การทำลาย หรือความไม่มีเหตุผล ซึ่งเป็นเรื่องต้องหลีกเลี่ยงหรือปกปิดไว้ไม่ให้คนรู้ หากคนรู้จะเสียหาย และมองคนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นคนไม่ดี เพราะการขัดแย้ง ทำให้คนไม่ติดต่อกัน ขาดความไว้วางใจกัน และนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงานหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงที่สาเหตุของความขัดแย้ง และแก้ไข เพื่อไม่ให้ไปกระทบผลการปฏิบัติงานของคน และองค์การ

แนวความคิดที่สอง เป็นทัศนะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นกับทุกกลุ่มทุกองค์การ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพียงแต่ว่าช้าหรือเร็วเท่านั้น ดังนั้น มนุษย์จะต้องยอมรับ ซึ่งไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ แต่จะส่งผลดีกับกลุ่มและองค์การ

แนวคิดที่สาม เป็นทัศนะปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interactionist View) โดยถือว่าจะต้องส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะจะทำให้คนตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มใหม่ ๆ อันจะทำให้องค์การก้าวหน้า หากไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะทำให้คนเฉื่อยชาเฉยเมย ขาดความกระตือรือร้น สงบเงียบ ดังนั้น แนวความคิดนี้ ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในระดับหนึ่ง เพื่อทำให้กลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และรู้จักการพินิจพิจารณา เมื่อมองแล้ว แนวคิดความขัดแย้งทัศนะแบบดั้งเดิมให้หลีกเลี่ยง

โดยเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นของไม่ดี แนวคิดความขัดแย้งด้านมนุษยสัมพันธ์ การขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ให้ยอมรับความขัดแย้งและส่งผลดีต่อคน และองค์การ ส่วนแนวคิดความขัดแย้งเป็นปัจจัยส่งผลกระทบซึ่งกันและกันนั้น ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในกลุ่มและองค์การ เพราะจะทำให้เกิดการริเริ่ม และเปลี่ยนแปลงให้ก้าวหน้าขึ้น ดังนั้น ความขัดแย้งจะเป็นสิ่งดี หรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับลักษณะของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือความขัดแย้งกับตนเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์การ

โพลิตี คักยาภินันท์ (2558, หน้า 29) ได้สรุป ไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ไม่ว่าจะองค์การจะถูกออกแบบ หรือดำเนินการอย่างไร จะเกิดผลร้ายต่อองค์การ ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่าง อาจเป็นสิ่งที่เพราะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิผลขององค์การไว้

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557, หน้า 10) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่สำคัญมี 3 แนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดแบบเดิม (Traditional View) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 1930 ถึงทศวรรษที่ 1940 แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่สมควรและไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เป็นสิ่งที่เลวร้าย และชั่วร้าย สมควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไปผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องคาดการณ์ความคิด และความต้องการของลูกน้องได้จึงจะสามารถป้องกัน และขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ และผู้บริหารจะต้องจำกัดความขัดแย้งในองค์การ โดยการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการเข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะถือว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารงาน

2. แนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ในช่วงทศวรรษที่ 1940 ถึงทศวรรษที่ 1970 ต่างมีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกกลุ่ม โดยความขัดแย้งอาจจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ หรือให้โทษแก่องค์การ เพราะทำให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาทางลด และควบคุมความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น



3. แนวคิดแบบสมัยใหม่ (Contemporary View) เป็นแนวคิดที่เสนอไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นพลังในทางบวก ที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กลุ่มจำเป็นต้องมีความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้องค์การเจริญเติบโต โดยเชื่อว่า องค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชาอยู่นิ่งเฉยและไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ดังนั้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นถ้าหากสามารถจัดการให้มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพราะจะช่วยให้กลุ่มมีความกระตือรือร้นตื่นตัว คิดค้น ประดิษฐ์สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Robbins (2016, pp. 337-338) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิด คือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional view) แนวความคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วง ปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายทำลายขาดเหตุผลใช้ความรุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไปความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่งดังนั้นจึงต้องหาคนผิดให้ได้ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหายดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบังสาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่องขาดความใจกว้างขาดความไวเนื้อเชื่อใจเป็นความผิดพลาดของผู้บริหารตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่เลวร้ายคนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์การ

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral view) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วง ปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อนความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์การต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist view) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม แล้วความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้น ความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปจึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์



จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักการศึกษาดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง สามารถแบ่งได้เป็น 3 แนวคิด คือ 1) แนวคิดดั้งเดิม ซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เลวร้าย เป็นผลร้ายกับองค์การเราควรขจัดไปให้หมด 2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดตามธรรมชาติ โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งอาจจะเป็นประโยชน์ หรือเป็นโทษให้แก่องค์การ 3) แนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ดี แต่ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้หากความขัดแย้งมีความเหมาะสม อาจทำให้เกิดการปฏิบัติงานในองค์การที่ดีขึ้น

### การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อศึกษาและหาสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนจุดมุ่งหมายของการเข้าแทรกแซงก็เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจากประเด็น 3 ประการดังนี้

1. เมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ
2. เมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การควรลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง

### 3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

นันทชพร สีสั่ง (2560, หน้า 56) ได้เสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งสรุปได้

3 แบบคือ

1. แบบแพ้-ชนะ (Win-lose strategy)
2. แบบแพ้-แพ้ (Lose-lose strategy)
3. แบบชนะ-ชนะ (Win-win strategy)

ส่วนยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะเช่นการใช้อำนาจเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือตามที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการให้คุณให้โทษการคุกคามขู่เข็ญทั้งทางกายและทางใจการใช้เสียงข้างมากเป็นการใช้การโหวตเพื่อการตัดสินใจการใช้เสียงข้างน้อยส่วนยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ แพ้-แพ้ เช่น การประนีประนอมการประสานผลประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกันการหาประเด็นปัญหาเสนอบุคคล

ที่สามซึ่งเป็นคนกลางช่วยเจรจาไกล่เกลี่ยการอาศัยระเบียบการโคจรทางการบริหารเป็นการ เตะถ่วงหรือถ่วงเวลาการแก้ปัญหาไว้ส่วนยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ เช่น การมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทุกฝ่าย ยอมรับทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการการตัดสินใจแบบผสมผสาน

พรรณราย ทรัพะยะประภา (2560, หน้า 32) ได้จำแนกวิธีการบริหารจัดการ ความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยง ผู้ที่ใช้วิธีนี้ จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการปฏิเสธว่า ไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลที่เกิดตามมา คือ ความรู้สึกที่ฝ่ายหนึ่งชนะ แต่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้วิธีนี้ เหมาะสมเมื่อปัญหานั้น ไม่สำคัญเท่าไรนัก เวลายังไม่เหมาะสมถ้าปล่อยเวลาไปให้สงบลง เสียก่อน จะเหมาะสมกว่าและควรใช้ในระยะสั้น แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเมื่อปัญหานั้น เป็นปัญหา สำคัญหรือเมื่อปัญหาไม่หมดไป แต่ยังคงอยู่หรือจะลุกลามต่อไป

2. เก็บกด หรือกลบเกลื่อน ผู้ที่ใช้วิธีนี้ จะแก้ไขความขัดแย้งด้วยการกลบเกลื่อนหรือ เก็บกดปัญหา เสร้งว่า ไม่โกรธไม่ขัดแย้งและยังมีความสัมพันธ์ดี ผลที่ตามมา คือ ความรู้สึก ว่า ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายที่คิดว่าตนเองแพ้จะรู้สึกหงุดหงิด โกรธเคืองปกป้อง ตนเองและเจ็บใจ แค้นใจ อยู่เงียบ ๆ ถ้าเขาเก็บกดปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ เอาไว้เสมอใน อนาคตอาจจะระเบิดออกมาได้ ซึ่งให้ผลเป็นทางลบ วิธีนี้เหมาะสมเช่นเดียวกับวิธีการ หลีกเลี่ยงแต่เพิ่มความสำคัญในการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเอาไว้ ด้วยจำเป็นต้อง ยอมแพ้เพราะว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนสำคัญหรือมีอำนาจสูงกว่า แต่วิธีนี้ไม่เหมาะสมเนื่องจากว่า ความลังเลใจที่จะจัดการกับปัญหา จะทำปัญหานั้นถูกมองข้ามไปและไม่เหมาะสมถ้าคนที่ เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้น มีความพร้อม และความเต็มใจที่จะแก้ปัญหานั้น แต่เขาไม่มี โอกาสรวมทั้ง การเสแสร้งทำตนว่า ไม่ขัดแย้งนั้นเป็นการหลอกตนเอง

3. ใช้อำนาจ หรือการบังคับผู้ที่ใช้ วิธีนี้จะใช้อำนาจหรือตำแหน่งตามสิทธิหน้าที่ของ ตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย ผลที่ตามมาก็คือ ความรู้สึกที่ ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจรู้สึกที่ ตนเองหมดหวังใด ๆ แล้ววิธีนี้ เหมาะสม เมื่อบุคคลผู้นั้นมีอำนาจเต็มตามตำแหน่งหรือตามสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้อง เหมาะสมแล้วและการใช้อำนาจดังกล่าวโดยปราศจากความโกรธแค้นชิงชังเป็นส่วนตัวและ เหมาะสม ถ้าผู้ที่มีส่วนในกรณีขัดแย้งได้ตกลงใจร่วมกัน แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสมถ้าผู้แพ้ไม่มี โอกาสได้แสดงออกซึ่งความต้องการของตนเองหรือไม่เปิดโอกาสให้เขาพูดผลเสียที่ตามมาใน อนาคตก็คือ ความรู้สึกกดดันว่าถูกบีบบังคับโดยการใช้อำนาจบาตรใหญ่และเมื่อถูกกดดัน มาก ๆ ก็อาจจะระเบิดออกมาเป็นเรื่องใหญ่ได้เช่นเดียวกัน

4. ประนีประนอม หรือเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ต่างก็ยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อให้มาพบกันครึ่งทาง ผลที่ตามมาเป็นการชนะ-แพ้ ถ้าการพบกันครึ่งทางดังกล่าวตั้งอยู่บนเงื่อนไขบางประการที่ไม่เป็นธรรม วิธีนี้เหมาะสม ถ้าทั้งสองฝ่ายมีทางอิสระมากเพียงพอที่จะตัดสินใจและทรัพยากรต่าง ๆ มีจำกัด เงื่อนไขในการเสียสละเป็นสิ่งยอมรับกันได้รวมทั้ง ไม่ปรารถนาสภาพการ ชนะ-แพ้ แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาที่ขัดแย้งนั้น เกิดความสงสัยในข้อตกลงที่กระทำกันไว้ อาจจะไม่มีความพอใจแอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ได้

5. ร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง วิธีนี้เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายมาร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม ต่างฝ่ายต่างนำเอาความสามารถ ความชำนาญของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ทุกคนเข้าใจชัดเจนและตรงกันว่า ตำแหน่งของแต่ละคนเป็นอย่างไร ผลที่ตามมาก็คือ ทุกฝ่ายรู้สึกว่าการชนะวิธีนี้เหมาะสม เมื่อมีเวลามากเพียงพอที่จะดำเนินการจัดการแก้ปัญหาไปตามกระบวนการ ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบร่วมกันและรู้วิธีการต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการแก้ไขปัญหานั้น แต่วิธีนี้จะไม่เหมาะสม ถ้าไม่ทำความเข้าใจในเรื่องเงื่อนไขของเวลา ความสามารถที่จะนำมาใช้และข้อตกลงหรือความรับผิดชอบร่วมกัน

สมยศ ศุกเสิศ (2560, หน้า 33) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง ควรกระทำเมื่อพบว่า ในหน่วยงานมีแต่ความเฉื่อยชาไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น

1.1 วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพและสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ จะนำไปในลักษณะของการสร้างสรรค์

1.2 ใ้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจง หรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรม หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิด

1.3 โดยการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน และให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า

1.4 การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชา เพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการ อาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงาน จะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

2. การลดการขัดแย้ง ส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้ง เพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบ มากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกันพยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพ เพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบการเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วย มีความเข้าใจกันและไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสลับเปลี่ยนยกย้ายหน้าทำงาน (Job Rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้น ขจัดการแข่งขัน หรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจนเช่น การแย่งงานซ่อมบำรุงเครื่องจักร ของใครจะต้องซ่อมก่อนซ่อมหลัง ฝ่ายบริหารงานผลิตจึงต้องจัดแผนงานใหม่ คือ รวมเอางานซ่อมบำรุงเข้ามาอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการผลิตทั่วไป ความขัดแย้งจึงลดลง

3. วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ก่อนที่จะแก้ปัญหาได้ จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันเปลี่ยนความขัดแย้ง ให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การบังคับและกดดัน ซึ่งจะช่วยให้มีการ แพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชา บังคับให้ยุติความขัดแย้ง โดยอาศัยกฎระเบียบต่าง ๆ

3.2 การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรอง เปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัยหรือที่เรียกว่า พบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญ คือ คู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้ หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอม คือ แยกกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากันหรือให้สิ่งของตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่ง เพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3 การแก้ปัญหาร่วมกัน ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหา ที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า ตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ได้ ก็จะเป็นการดี แต่ใช้เวลามาก

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2560, หน้า 47) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้ามาแทรกแซง (Intervention) การวินิจฉัยเป็นการศึกษาสภาพการณ์และสาเหตุของความขัดแย้ง ส่วนการเข้า

แทรกแซงเป็นการทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและกระบวนการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการหาสาเหตุแห่งความขัดแย้งเป็นขั้นแรกและขั้นสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้งในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้และรอบคอบว่าความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร ความขัดแย้งอาจเกิดจากหลายกรณี ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ต่างกัน การมีวิธีปฏิบัติงานที่ต่างกัน การทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรืออาจจะเกิดจากความคาดหวัง หรือเกิดจากการที่กลุ่มมีความแตกต่างกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารเร่งรีบไปแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่ศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งเสียก่อนย่อมเป็นการเสี่ยงเกินไปและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความขัดแย้งมากกว่าที่จะลดความขัดแย้ง ในการวินิจฉัยความขัดแย้งจึงไม่ใช่เรื่องง่ายผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ต้องพยายามตอบคำถามให้ได้ว่าปัญหาเกิดขึ้นที่ไหน ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อใดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ และความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่า เป็นความขัดแย้งแบบใดเป็นขั้นที่ 2 ของกระบวนการบริหารความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคลความแตกต่างในเป้าหมายการแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานภาพ เช่นการแข่งขันเพื่อจะได้รับความดีความชอบ 2 ชั้นการแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มโดยมากเกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่มทุกกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติปฏิบัติทำงานช่วยเหลือกลุ่ม ตลอดจนแต่งกายตามบรรทัดฐานของกลุ่ม หากสมาชิกของกลุ่มประพฤติปฏิบัติหรือแต่งกายแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยมากเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย การสื่อความหมายที่ไม่ดี นิสัยการทำงานที่แตกต่างกันและความไม่ไว้วางใจกัน

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่า ผลของความขัดแย้งมีประโยชน์หรือมีโทษ เป็นการพิจารณาว่า ผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นในขณะนี้เป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะย่อมจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่จะเป็นด้านบวกหรือลบ



นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางบวกหรือประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กรและผลของความขัดแย้งที่จะตามมาในทางลบ

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่า จะใช้เทคนิคใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ การใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่ น้อยลดความขัดแย้งที่มีอยู่มากทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2559, หน้า 234) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้งไว้ 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจ หรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตัวเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา

2. การกลมกลืนยอมรับความเห็นโดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม

3. การบำรุงรักษาตั้งเรื่องไว้ก่อนหรือยืดเรื่องไว้ก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือให้ระยะเวลาในการทำให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรองเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลาป้องกันการร่วมมือกัน และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้กลยุทธ์ง่ายขึ้น

5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งใช้ในคู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน

6. การตัดสินใจตามกฎหมาย เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เช่นการลงคะแนนการจับฉลากแบบอาวุโสหรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ

7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจพัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

8. การปล่อยให้ไปเมื่อสิ่งที่จะทำไม่อาจคุ้มกับเวลาและพลังงานหรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้



9. การยอมให้สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

ยงยุทธ สิงตะนะ (2559, หน้า 31) มีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ

1. การทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไป เป็นวิธีที่ทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัวผลจากการแก้ปัญหาขัดแย้งโดยวิธีนี้ อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่อง เพราะแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตาม แต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่

2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการเปลี่ยนจากการต่อสู้เป็นสันติภาพการให้ฝ่ายหนึ่งชนะ เป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่ โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์

3. การประนีประนอม วิธีนี้ ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้งไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภท อาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่าง ไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่น ต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน

4. การคืนดีกัน เป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกัน คล้ายๆ กับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละ อย่างไม่ค้อยจะมีเหตุผลทั้งสองอย่าง เกิดจากไมตรีจิตของบุคคล เป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลที่ตัวอย่างเช่น การเลิกกรากันไปของคู่สมรส โดยเกิดจากความขัดแย้ง การเปลี่ยนทัศนคติจะทำให้คู่สมรสคืนดีกัน

เสนาะ ดิยาวารี (2559, หน้า 309-310) กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้

1. แบบแรกเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การทำเป็นประหนึ่งว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเองการบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราวเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นสาระ

2. แบบที่สองเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation) คือ การทำให้ทุกฝ่ายล้มความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงานสาเหตุความขัดแย้งยังคงมีอยู่และไม่ได้แก้ไขเพียงแต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้งแต่พยายามหาวิธีให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้และมีความร่วมมือกันเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปในทางการร่วมมือการบริหาร

ความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อเรื่องของความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อฝ่ายอื่นมากกว่าของตัวเองหรือในสถานการณ์ที่ฝ่ายบริหารต้องการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่น

3. แบบที่สามเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) คือ การพบกันครึ่งทางซึ่งแต่ละฝ่ายได้ครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่งทำให้เกิดความร่วมมือกันหรือประนีประนอมกับฝ่ายอื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นการบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อความขัดแย้งนั้นยุ่งยากซับซ้อนแต่ต้องการให้บรรลุข้อตกลงกันชั่วคราวก่อนหรือนำมาใช้เมื่อเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด

4. แบบที่สี่เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน คือ ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลงโดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win-lose) ควรนำมาใช้เมื่อสถานการณ์รีบด่วนเป็นเรื่องสำคัญต้องตัดสินใจโดยเร็วหรือเมื่อวิธีแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องเฉพาะไม่อาจใช้วิธีได้

5. แบบที่ห้าเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน คือ ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายเป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือการบริหารความขัดแย้งแบบ ชนะ-แพ้ (Win-lose) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2559, หน้า 48) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลของความขัดแย้งที่เหมาะสมโดยมีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นระบุปัญหาความขัดแย้งเป็นการหาสาเหตุของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งชนิดใดเรื่องอะไรมีความรุนแรงระดับใด
2. ขั้นสื่อสารทั่วถึงเป็นการแจ้งให้ทุกคนรู้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของทุกฝ่าย
3. ขั้นเจรจาทางออกเป็นขั้นหาความต้องการของแต่ละฝ่ายคืออะไรหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้มากที่สุด
4. ขั้นปฏิบัติตามข้อตกลงเป็นขั้นการนำผลการเจรจาในขั้นที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติ
5. ขั้นติดตามผลเป็นการกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นมาอีก

Howat and London (2016, p. 335) ได้เสนอยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ

1. การเผชิญหน้า (Confronting) เป็นยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผยหยิบยกปัญหามาพิจารณาที่ว่าจะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัวเพิกเฉยไม่รู้ว่าปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. การบังคับ (Forcing) เป็นยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตนไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่นยื่นกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรอง

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินดีรับฟังปัญหามานำพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง ที่นักการศึกษาได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่า เป็นการปรับแนวคิด พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อยุติความขัดแย้งลงให้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันโดยผู้บริหารองค์การเลือกวิธีการบริหารแบบใดในการบริหารความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตน ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารในองค์การจะเลือกที่จะแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

### ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมของระบบราชการเป็นองค์การรูปนัย (formal organization) ที่กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและบุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน มีการจำแนกตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบส่วนที่เป็นข้าราชการจะปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นมีการคัดเลือกแต่งตั้งสรรหาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

การคัดเลือกนารากฐานของคุณสมบัติทางวิชาการมาเป็นสมบัติเบื้องต้นมีการยึดระบบอาวุโส และความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติตั้งนั้นย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2560, หน้า 288) โครงสร้างขององค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชาความขัดแย้งในหน้าที่ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการและความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัยกับอรูปนัยส่วนสำคัญที่ทำให้การขัดแย้งเพิ่มขึ้นหรือขยายขึ้นได้แก่การข่มขู่การรับรู้ความไว้วางใจการสื่อสารองค์กรที่มีหลายระดับความต้องการความเห็นเอกฉันท์กฎที่ถูกระงับให้ปฏิบัติและความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2560, หน้า 8) กล่าวว่า ในสถานศึกษามักประสบปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาปัญหาระหว่างครูกับครูปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่าครูในหน่วยงานทะเลาะเบาะแว้งกัน ซึ่งดีชิงเด่น แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกันมีสาเหตุโดยแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมูลนาย
3. ความคิดเห็นต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์ตลอดทั้งความสนใจที่ขัดกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขาดการประสานความเข้าใจ การประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆและก่อให้เกิดความไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อนักเรียน ต่อการบริหารงานผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการและกระบวนการบริหารความขัดแย้งเพื่อแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

#### **การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann**

Thomas and Kilmann (2018, p. 18) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอย่างครอบคลุมโดยได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้งชื่อว่า Thomas-Kilman conflict model instrument ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมที่เผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลได้เป็น 2 มิติ คือพฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Co-operatives) กับพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (Assertiveness) โดยได้ร่วมกันเสนอแนะยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม

การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ว่ายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละแบบควรใช้ในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

### 1. การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Competition)

เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตนเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจการคุกคามข่มขู่อย่างรุนแรงเพื่อบริหารประโยชน์ตนและชัยชนะของตนผลคือมีฝ่ายหนึ่งแพ้ฝ่ายหนึ่งชนะ

ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วนเมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานเมื่อต้องบังคับให้ปฏิบัติตามระเบียบเมื่อต้องลงโทษทางวินัยและเพื่อป้องกันตนเองจากการเอาตัวเอาเปรียบอย่างไรเหตุผลเมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและมีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

### 2. การร่วมมือ (Collaboration)

เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงไปด้วยกันการแสดงพฤติกรรมมุ่งประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเต็มที่ทำให้เกิดความพอใจในการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่ายผลทั้งสองฝ่ายชนะทั้งคู่

ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้งเพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลและใช้วิธีการนี้เมื่อเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนมีเวลามากพอในการจัดการเพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

### 3. การประนีประนอม (Compromising)

เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง อยู่ระหว่างกลางของมิติมุ่งประโยชน์ตนและมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่นโดยแสดงถึงความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเองในระดับปานกลางเลือกเจรจาต่อรองที่พยายามจะทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในระดับปานกลางแต่อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ในบางส่วนบ้างหรือในลักษณะพบบันครั้งทาง

ควรใช้วิธีแบบนี้เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัดเพื่อใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการร่วมมือไม่ได้ผลเพื่อให้ตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน



#### 4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและ ความต้องการของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติข้อเสียของพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติการแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้างพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขอยู่เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะเมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีเมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนอยู่ในระดับพอที่จะทำงานร่วมกันต่อไปได้

#### 5. การยอมให้ (Accommodation)

เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นยอมให้ผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามทำให้เกิดบรรยากาศของการ ชนะ-แพ้ เป็นการยอมรับเพื่อระงับความขัดแย้งแต่ปัญหาจริง ๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข

ควรใช้วิธีการแบบนี้เมื่อในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดเมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่นเมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยกเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลงทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเองเมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปไม่รู้จบและอาจเป็นผลเสียต่อเราได้สร้างการยอมรับจากสังคมเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการแก้ปัญหาสำคัญในอนาคต

นอกจากนั้นโรมัสและคิลแมน ยังได้สร้างเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นเครื่องมือนี้เรียกว่า Thomas-kilman conflict mode instrument เป็นแบบวัดชนิดสองตัวเลือกจำนวน 30 ข้อและอธิบายว่า ถ้าตอบได้คะแนนสูงในยุทธวิธีแบบใด หมายความว่าอย่างไร หรือถ้าตอบได้คะแนนต่ำในยุทธวิธีแบบใด หมายความว่าอย่างไร ดังนี้



#### แบบการเอาชนะ

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่า ผู้บริหารมีความมั่นใจสูงแต่มักจะอยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่ชอบโต้แย้งหรือไม่ชอบที่จะไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารท่านผู้บริหารจะถูกปิดหูปิดตาไม่มีใครให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่า ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการใช้อำนาจที่มีอยู่ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่ทราบว่ามีอำนาจที่แท้จริงอะไรบ้างส่งผลทำให้มีปัญหาในการแสดงจุดยืนที่เด่นชัดออกมาหรือผู้บริหารอาจหวังใยความรู้สึกรักของคนอื่นมากเกินไปทำให้เกิดความโลเลในการตัดสินใจ

#### แบบการร่วมมือ

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลาและพลังงานเป็นอันมากในการแสวงหาความร่วมมือหรือร่วมใจจากผู้ร่วมงานเพื่อให้ได้มติเอกฉันท์อันจะทำให้ไม่ต้องเสี่ยงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในภายหน้า

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่า ผู้บริหารมักเห็นว่ามีโอกาสน้อยที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกันและจะเป็นผู้บริหารที่อยู่ท่ามกลางผู้ร่วมงานที่ไม่เชื่อถือหรือไว้วางใจในการตัดสินใจหรือนโยบายทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสนใจของเขาไม่ได้ถูกนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย

#### แบบการประนีประนอม

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่า ผู้บริหารชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจนอาจลืมดูประเด็นที่ใหญ่กว่าสำคัญกว่าเช่นหลักการค่านิยมหรือเป้าหมายในอนาคตและมักจะเป็นผู้บริหารที่ชอบเน้นที่การเจรจาต่อรองจนกระทั่งอาจไปทำลายความเชื่อถือระหว่างบุคคลและหันเหความสนใจไปจากประเด็นความขัดแย้งที่แท้จริง

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่า ผู้บริหารอาจมีความไม่สบายใจในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จและมักจะเป็นผู้บริหารที่ไม่ยอมให้กับใครได้ง่าย ๆ

#### แบบการหลีกเลี่ยง

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่า ผู้บริหารมีความยากลำบากในการประสานงานซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ร่วมงานไม่ค่อยยอมรับหรือผู้บริหารอาจตัดสินใจในประเด็นสำคัญผิดพลาดอยู่เรื่อย ๆ หรือเป็นเพราะผู้บริหารไม่ยอมไปแตะต้องหรือยุ่งกับผู้ร่วมงาน

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่า ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับความขัดแย้งได้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้และสามารถมอบให้คนอื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ได้

### แบบการยอมให้

ถ้าคะแนนสูงแสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารไม่ได้รับความสนใจจากผู้ร่วมงาน และระเบียบวินัยในหน่วยงานนั้นอาจหย่อนยาน

ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่า ผู้บริหารมีปัญหาในการสร้างโมตรจิตกับผู้ร่วมงานและมักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยยอมรับผิดโดยมักจะหาช่องโหว่ของระเบียบเพื่อให้หลุดพ้นผิดไปได้

สรุปได้ว่าตามแนวทางของโทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ความขัดแย้งเกิดจากพฤติกรรมใน 2 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่นกับพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตนการบริหารความขัดแย้งหรือกิจกรรมดังกล่าวนี้ควรเลือกใช้กลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์เหตุการณ์และตัวบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้วิธีการการเอาชนะการร่วมมือการประนีประนอมการหลีกเลี่ยงและการยอมให้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา และ วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา 3) ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้ง ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 260 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน เลือกโดยการสุ่มแบบง่าย และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 5 คน เลือกแบบจำเพาะเจาะจง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน สถิติทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จำแนกตามเพศและประสบการณ์ ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความ

ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 เห็นว่า ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลัก เหตุผลและสร้างความร่วมมือ

ดัทถยา อุปนันท์ (2560) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีการจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งในด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งในด้านการยอมให้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

วินัย ทองภูบาล (2559) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 2) เปรียบเทียบแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การบริหารงาน ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 จำนวน 140 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ Thomas –Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ และไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาคือแบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้แบบการเอาชนะ และแบบการร่วมมือตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีการแสดงออกอยู่ในระดับกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ที่มีเพศ ประสบการณ์การบริหารงาน ระดับการศึกษาและขนาดของโรงเรียนต่างก็มีแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันน้อย 4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง โดยรวมไม่แตกต่าง ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างกันมาก

พัชราภรณ์ กุลบุตร (2558) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ มากที่สุด รองลงมา คือ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ 2) ปัญหาที่พบมากในการจัดการความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคลากร การแบ่งพรรคแบ่งพวกของผู้ร่วมงาน วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จ คือ พูดคุยทำความเข้าใจวางแผน ปรับแนวคิดด้วยเหตุผล และคุณธรรม ส่วนข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้ง คือ การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

เอี่ยมพร บุญเกิด (2558) ได้ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 พบว่า ด้านความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวม อยู่ในระดับกลาง และด้านการยอมให้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้ง

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำแนกตามเพศพบว่า มีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า มีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พิมพ์วรา ดวงแก้ว (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี ในภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีสถานภาพด้านอายุ ระดับการศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีสถานภาพด้านเพศและระดับความขัดแย้งในสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และครูที่มีสถานภาพด้านขนาดของสถานศึกษา และจำนวนครูในสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.05

รัตนาภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับ ปานกลางและด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับ มากที่สุด ผลเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างน้อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลางโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่าง ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก กับขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่พบชัด ด้านการยอมให้แตกต่างกันปานกลาง

วราภรณ์ คุณธรรม (2555) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวม



และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้าน ประนีประนอม มากที่สุดและผลการเปรียบเทียบ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 จำแนกตามสถานะภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการ ร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะด้านการยอมให้ และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนก ตามสภาพในการดำรงตำแหน่งพบว่า ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .053) ผลการ เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่าด้านการประนีประนอมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการ เปรียบเทียบพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ พบว่าด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้าน การยอมให้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผลการเปรียบเทียบพฤติ กรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าด้าน การเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .056) ผลการเปรียบเทียบ พฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 7) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยรัตน์ โสภา (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัด ชลบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี จำนวน 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง และสุขภาพองค์การ



เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ การหลีกเลี่ยง 2) สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับดี หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับดี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4 ด้าน ได้แก่ การร่วมมือ (X2) การประนีประนอม (X3) การหลีกเลี่ยง (X4) และการยอมให้ (X5) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 1 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะ (X1) 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการยอมให้ (X5) และด้านการร่วมมือ (X2) สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ได้ร้อยละ 49.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ  $Y = .308 X5 + .291 X2 + 1.530$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $Z = .413 Z5 + .350 Z2$

อรสา คำแสน (2554) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ทางการบริหาร และระดับการศึกษาต่างกัน และ 3) เสนอแนวทางในการบริหาร ความขัดแย้งที่เหมาะสม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 123 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .85 และแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารความขัดแย้งในระดับ ปานกลาง โดยใช้การป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่ทำลายในระดับสูง และใช้วิธีการกระตุ้นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี

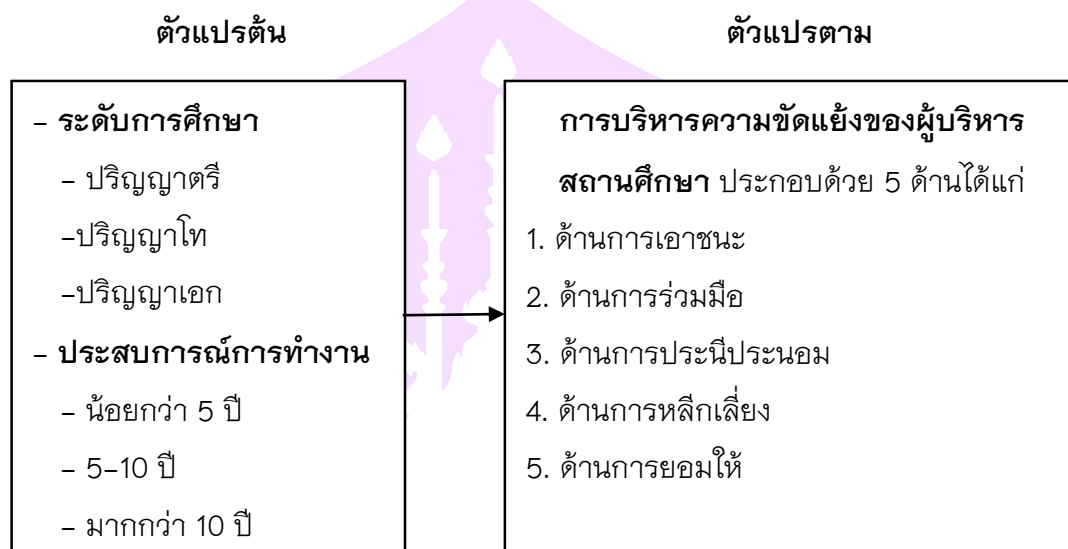
อายุและประสบการณ์ทางการบริหารแตกต่างกัน มีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการบริหารความขัดแย้ง ด้วยวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ด้วยวิธีการบริหารที่เป็นประชาธิปไตย ป้องกันความขัดแย้งที่ทำลายด้วยวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรม และมีการแก้ไขความขัดแย้งที่ทำลายด้วยวิธีการประนีประนอม การเจรจาต่อรองอย่างสันติวิธี

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง การเปรียบเทียบแนวทาง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประกายทิพย์ ผาสุก (2551) ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 การค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ประชากรที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามการจัดการ ความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน จะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบการประนีประนอม

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งได้มาจากการแนวคิดของ Thomas and Kilmann ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน และครูผู้สอนในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ปีการศึกษา 2564 จำนวน 460 คน รวมเป็นจำนวน 470 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คนและครูผู้สอนในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ปีการศึกษา 2564 จำนวน 210 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 220 คน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2560, หน้า 65) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย แบ่งออกเป็น 2 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert

## 2. ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการศึกษาและดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัด
2. กำหนดประเด็นที่ต้องการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับประเด็นที่กำหนดแล้วนำเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม
4. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือวัดที่ตรวจแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่
  - 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
  - 4.2 ดร.อนวัช อุ๋นกอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านสันติคีรี ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
  - 4.3 นายบรรหาญ ปันทะนัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านกลาง ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
5. นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญนั้น คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) แล้วเลือกดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้และปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของ



ผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนี้ไม่มีความเหมาะสม

6. ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและไปนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ

7. นำเครื่องมือวัดที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนเชิงราชวิทยาคม จังหวัดเชียงรายซึ่งจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94

8. จัดทำเครื่องมือที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกับสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

2. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

3. ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถามและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนกลุ่ม สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

4. ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5. ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติและรายงานผลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้การวิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรัชมงคล ใน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเอาชนะ
2. ด้านการร่วมมือ
3. ด้านการประนีประนอม
4. ด้านการหลีกเลี่ยง
5. ด้านการยอมให้

โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เถลถายในการแปลความหมายค่าตามรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรัชมงคล จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าความตรงเชิงเนื้อหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคาถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence)

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

### 2. สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2 ร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

2.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขต  
สุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
ss	แทน	ความผันแปร
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
F	แทน	ค่าการทดสอบเอฟ (F-test)
Ms	แทน	ค่าเฉลี่ยความผันแปร
p	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญ (P-value)
Sig.	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ตำแหน่ง  
หน้าที่ปัจจุบัน ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เชียงราย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม  
ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน</b>		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	10	4.50
1.2 ครูผู้สอน	210	95.50
<b>รวม</b>	<b>220 คน</b>	<b>100.00</b>
<b>2. ระดับการศึกษา</b>		
2.1 ปริญญาตรี	125	56.80
2.2 ปริญญาโท	90	40.90
2.3 ปริญญาเอก	5	2.30
<b>รวม</b>	<b>220 คน</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	62	28.20
3.2 5-10 ปี	122	55.50
3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	36	16.40
<b>รวม</b>	<b>220 คน</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 1 พบว่า ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 220 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู มีจำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 95.50 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50



จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 และระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 5–10 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 55.50 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยภาพรวม

ด้าน	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ด้านการเอาชนะ	3.99	0.20	มาก	5
2	ด้านการร่วมมือ	4.27	0.21	มาก	1
3	ด้านการประนีประนอม	4.26	0.27	มาก	2
4	ด้านการหลีกเลี่ยง	4.09	0.18	มาก	4
5	ด้านการยอมให้	4.10	0.32	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.14	0.18	มาก	

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.21) รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.27) ด้านการยอมให้

( $\bar{X}$  = 4.10, S.D. = 0.32) ด้านการหลีกเลี่ยง ( $\bar{X}$  = 4.09, S.D. = 0.18) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการร่วมมือ ( $\bar{X}$  = 3.99, S.D. = 0.20) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

**ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุทธินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการเอาชนะ**

ข้อ ที่	ด้านการเอาชนะ	(n = 220)		ระดับ	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	4.22	0.56	มาก	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา	3.94	0.72	มาก	8
3	ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง	4.37	0.58	มาก	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น	4.15	0.63	มาก	6
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับความคิดเห็นของตนเอง	4.33	0.66	มาก	2
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการตามความคิดของตนเอง	4.31	0.47	มาก	3
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสดงให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	4.03	0.68	มาก	7

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการเอาชนะ	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาแต่ใจตนเอง เป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.31	0.46	มาก	4
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ	2.90	0.93	ปานกลาง	10
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการอ้างระเบียบแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด	3.30	0.81	ปานกลาง	9
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.99</b>	<b>0.20</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับความคิดเห็นของตนเอง ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหโดยใช้วิธีการตามความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ ( $\bar{X} = 2.90$ , S.D. = 0.93)

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการร่วมมือ

ข้อที่	ด้านการร่วมมือ	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย	4.45	0.50	มาก	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือจากครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา	3.88	0.80	มาก	9
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.37	0.48	มาก	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุก ๆ ด้านของครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและของตนเข้าด้วยกัน	4.31	0.47	มาก	6
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ทุกฝ่าย	4.47	0.50	มาก	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงถึงปัญหาให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา	4.31	0.46	มาก	8
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา	4.37	0.48	มาก	3
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความสนใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน	3.82	0.76	มาก	10

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการร่วมมือ	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ	4.35	0.48	มาก	5
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยความยุติธรรม	4.31	0.47	มาก	7
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.27</b>	<b>0.21</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4 พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 13 ด้านการร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ ทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.48) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความสนใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.76)



ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการประนีประนอม

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการระดมสมอง	4.47	0.72	มาก	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเข้าจัดการเจรจาไกล่เกลี่ยยุติปัญหา และตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา	4.49	0.50	มาก	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าหากมี การร้องขอ	3.63	1.25	มาก	10
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายาม หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของ ตนเองกับความเห็นของครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	4.37	0.48	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไป ด้วยความยุติธรรม	4.43	0.50	มาก	4
6	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการยอมแพ้ ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบาง ประเด็น	3.83	0.89	มาก	9
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแนวทาง สายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	4.33	0.47	มาก	6
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามให้ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการตกลงกันเพื่อให้ เกิดความประนีประนอมกัน	4.26	0.53	มาก	8

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการถนอมหน้าใจ และรักษาสัมพันธภาพของครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเสมอ	4.31	0.46	มาก	7
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายาม ประนีประนอมทำให้ทุกฝ่ายมีความพึง พอใจ	4.45	0.62	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.26</b>	<b>0.27</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าจัดการเจรจาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการระดมสมอง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามประนีประนอมทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าหากมีการร้องขอ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.25)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อที่	ด้านการหลีกเลี่ยง	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามักจะผัดผ่อนในการ แก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่าง รอบคอบ	4.12	0.62	มาก	7
2	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง การแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การ โต้แย้ง	4.23	0.67	มาก	6
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความ ขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล	4.44	0.50	มาก	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายให้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนใน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.05	0.80	มาก	8
5	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง การกระทำสิ่งที่ตนไม่ชอบอารมณ์	4.31	0.47	มาก	3
6	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะประวิง ปัญหาจนกว่าจะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสนอ แนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี	4.35	0.48	มาก	2
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความ ช่วยเหลือจากครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมา ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ	3.62	0.90	มาก	9
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการหลีกเลี่ยงการ กระทำที่ตนไม่ชอบเพื่อหลีกเลี่ยงการทำ ให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา	4.28	0.50	มาก	4

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการหลีกเลี่ยง	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด	3.25	0.59	ปานกลาง	10
10	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	4.24	0.54	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.09</b>	<b>0.18</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขียงราย ด้านการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิถกกังวล ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสนอแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบายอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.59) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการยอมให้

ข้อที่	ด้านการยอมให้	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาต่อรอง และพยายามที่จะนึกถึงความต้องการหรือ ความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.19	0.75	มาก	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการแก้ไขปัญห ที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี	4.21	0.62	มาก	3
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมเสียสละ ในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหา ในการบริหารงานน้อยที่สุด	3.88	0.73	มาก	9
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามรักษา น้ำใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรักษา สัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน	4.14	0.59	มาก	6
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมเสียสละ ความต้องการของตนเองเพื่อให้สนอง ความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.15	0.65	มาก	5
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาในสิ่งที่ทุก ฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจา ในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่างกัน	4.30	0.46	มาก	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสียสละ ผลประโยชน์ของตนเองให้แก่ครูและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเสมอ	3.83	0.79	มาก	10
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนึกถึงความพึง พอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ เจรจาต่อรองการบริหารงานเสมอ	4.28	0.49	มาก	2

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการยอมให้	(n = 220)		แปลผล	ลำดับที่
		$\bar{X}$	(S.D.)		
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำตามความคิดเห็นของตนเองอยู่เสมอ	4.02	0.73	มาก	7
10	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำลายความรู้สึกของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	3.98	0.78	มาก	8
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.10</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงระยอง ด้านการยอมให้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.46) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนึกถึงความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาต่อรองการบริหารงานเสมอ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสียสละผลประโยชน์ของตนเองให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.79)



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 8 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา (n = 220)

การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร		Sum of Squares	df	Mean Square	F
ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	.028	2	.014	.334
	ภายในกลุ่ม	9.151	217	0.042	
	<b>รวม</b>	9.179	219		
ด้านการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	.083	2	.042	.964
	ภายในกลุ่ม	9.397	217	.043	
	<b>รวม</b>	9.481	219		
ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	.297	2	.149	2.090
	ภายในกลุ่ม	15.424	217	.071	
	<b>รวม</b>	15.721	219		
ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.104	2	.052	1.627
	ภายในกลุ่ม	6.969	217	.032	
	<b>รวม</b>	7.074	219		
ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	.274	2	.137	1.358
	ภายในกลุ่ม	21.876	217	.101	
	<b>รวม</b>	22.150	219		
ผลรวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	.052	2	.026	.841
	ภายในกลุ่ม	6.769	217	.031	
	<b>รวม</b>	6.821	219		

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 8 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (n = 220)

การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของ		Sum of	df	Mean	F
ผู้บริหาร		Squares		Square	
ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.333	2	0.666	18.432*
	ภายในกลุ่ม	7.846	217	0.036	
	<b>รวม</b>	9.179	219		
ด้านการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	1.499	2	0.749	20.371*
	ภายในกลุ่ม	7.982	217	0.037	
	<b>รวม</b>	9.481	219		
ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	1.514	2	0.757	11.560*
	ภายในกลุ่ม	14.207	217	0.065	
	<b>รวม</b>	15.721	219		
ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.337	2	0.169	5.432*
	ภายในกลุ่ม	6.737	217	0.031	
	<b>รวม</b>	7.074	219		
ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	3.474	2	1.737	20.186*
	ภายในกลุ่ม	18.675	217	0.086	
	<b>รวม</b>	22.150	219		
ผลรวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	1.303	2	.652	25.631
	ภายในกลุ่ม	5.518	217	.025	
	<b>รวม</b>	6.821	219		

จากตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงต้องทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's method) ดังตาราง 10 11 12 13 14

ตาราง 10 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการเอาชนะ

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.10	3.95	3.88
น้อยกว่า 5 ปี	4.10	-	.150*	.216*
5-10 ปี	3.95		-	.066
มากกว่า 10 ปี	3.88			-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's method) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการเอาชนะ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี

ตาราง 11 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยสุโขทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการร่วมมือ

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ทำงาน		4.354	4.26	.09
น้อยกว่า 5 ปี	4.35	-	.083*	.256*
5-10 ปี	4.26		-	.172*
มากกว่า 10 ปี	4.09			-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's method) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยสุโขทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการร่วมมือ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และ มากกว่า 10 ปี และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่าง กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี

ตาราง 12 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการประนีประนอม

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ทำงาน		4.32	4.27	4.07
น้อยกว่า 5 ปี	4.32	-	.048	.249*
5-10 ปี	4.27		-	.200*
มากกว่า 10 ปี	4.07			-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Sheffe's method) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการประนีประนอม พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

ตาราง 13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุพรรณภูมิไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการหลีกเลี่ยง

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ทำงาน		4.13	4.08	4.01
น้อยกว่า 5 ปี	4.13	-	.047	.121*
5-10 ปี	4.08		-	.073
มากกว่า 10 ปี	4.01			-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Sheffe's method) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุพรรณภูมิไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

ตาราง 14 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตสุพรรณภูมิไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการยอมให้

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
ทำงาน		4.29	4.03	3.96
น้อยกว่า 5 ปี	4.29	-	.257*	.328*
5-10 ปี	4.03		-	.071
มากกว่า 10 ปี	3.96			-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Sheffe's method) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการยอมให้ พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี



## บทที่ 5

### บทสรุป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผล ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษา วิจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย สามารถสรุปผลวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 220 คน ผลปรากฏว่า จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูมีจำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 95.50 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 ระดับการศึกษاپริญญาโท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 และระดับการศึกษاپริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 55.50 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์บริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการร่วมมือ รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เอาชนะ เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผล ดังนี้

2.1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่า วิธีการแก้ไขปัญหของตนเองถูกต้อง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับความคิดเห็นของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหโดยใช้วิธีการตามความคิดของตนเอง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ

2.2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ทุกฝ่าย รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหความขัดแย้งในสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความสนใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน

2.3 ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าจัดการเจรจาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยการระดมสมอง ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามประนีประนอมทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ในสิ่งที่ต้องการ ถ้าหากมีการร้องขอ

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวลรองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสนอแนวทางการปฏิบัติที่เห็นว่าดี ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบอารมณ์ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ปัญหเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด

2.5 ด้านการยอมให้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่างกัน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนึกถึง

ความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาต่อรองการบริหารงานเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการแก้ไขปัญหาก็ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสียสละผลประโยชน์ของตนเองให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ

3. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานสรุปผล ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

3.3.1 ด้านการเอาชนะ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี

3.3.2 ด้านการร่วมมือ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของ

ผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่าง กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี

3.3.3 ด้านการประนีประนอม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

3.3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

3.3.5 ด้านการยอมให้ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี

### อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีระดับการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับ

มากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการร่วมมือ รองลงมา คือด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการเอาชนะ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ทุกฝ่าย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเปิดโอกาสให้ ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาหาร่วมกันมีการรับฟังแนวคิด เหตุผลข้อเท็จจริงจากทุก ๆ ฝ่าย มีการพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่น รวมทั้งใช้การแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผยเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมมาภา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การร่วมมือ เป็นอันดับสูงสุด และส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดัทธยา อุปนันท์ (2560) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีระดับการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรภรณ์ กุลบุตร (2558) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอื้อมพร บุญเกิด (2558) ได้ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 พบว่า ด้านความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวม อยู่ในระดับกลาง และด้านการยอมให้โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี



เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุทธินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรายจำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีสภาพแวดล้อมและบริบทที่ไม่ต่างกัน แต่มีลักษณะการทำงาน ความกระตือรือร้นในงาน การอยู่ร่วมกันในสังคม และการได้รับการพัฒนาตนเองในด้านการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อาจมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุทธินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรายจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่ามีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดัทฤยา อุพนันท์ (2560) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชิงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554, หน้า 51-66) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประกายทิพย์ ผาสุก (2551, หน้า 61) ได้กล่าวว่า เพราะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่ไม่แตกต่างกัน และน่าจะเป็นผลจากการที่ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนการปฏิบัติงานนั้นโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ต้องรองรับนโยบายจากเบื้องบนลงสู่โรงเรียนที่ถูกกำหนดให้ต้องปฏิบัติและอำนาจตามระเบียบของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะให้คุณให้โทษกับบุคลากรในโรงเรียนได้ถูกกำหนดเอาไว้เหมือนกัน เมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนา ได้มีความรู้ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และต้องอยู่ในกรอบของนโยบายและอำนาจที่เหมือนกันจึงอาจมีผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามองสภาพปัญหาและยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งในทิศทางที่ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายจำแนกตามประสบการณ์การทำงานมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี จะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและมุมมองความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ลึกซึ้งแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานกว่า อาจจะมีมุมมองในการบริหารงานไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้งขาดและความเชื่อมั่นจึงไม่ยากเกี่ยวข้องหรือกระทบการอันใดที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งอาจส่งกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา จึงพยายามแก้ปัญหาด้วยเหตุผล และพยายามรักษาน้ำใจคู่ขัดแย้งเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้มีการเปรียบเทียบที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตัทยา อุปันนท์ (2560) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งในด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย ทองภูบาล (2559) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของวรารณณ์ คุณธรรม (2561) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ด้านประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรสา คำแสน (2554) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี

ประสบการณ์ทางการบริหารแตกต่างกันมีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอภิปรายผลเปรียบเทียบรายด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการเอาชนะ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้องพยายามที่จะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะรัตน์ โสภกา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่าการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้

3.2 ด้านการร่วมมือ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุก ๆ ด้านของครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและของตนเข้าด้วยกัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2561) ได้กล่าวถึงการร่วมมือเป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหาโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุดการผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่ายจากเหตุผลดังกล่าวทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ด้านการร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3.3 ด้านการประนีประนอม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการยอมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าหากมีการร้องขอทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของวรภรณ์ คุณธรรม (2561) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกภรณ์ ชื่นตา (2560) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก

3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนไม่ชอบเพื่อหลีกเลี่ยงการทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา มีความพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวลทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอาทิตย์ ชลพันธุ์ (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพวีรา ดวงแก้ว (2560) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากุญชรบุรี พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากุญชรบุรี ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก

3.5 ด้านการยอมรับให้ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปีและผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาต่อรองและพยายามที่จะนึกถึงความต้องการหรือความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการนึกถึงความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาต่อรองการบริหารงานเสมอทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง (2560) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ด้านการยอมรับให้อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2560) จากเหตุผลดังกล่าวทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการยอมรับให้โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารในสังกัด นำวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา
2. ด้านการเอาใจนะผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงเหตุผล วิธีการและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหานั้นถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย
3. ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ให้กับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนทราบ และร่วมมือกันหาแนวทางแก้ปัญหา และผู้บริหารสถานศึกษาควรรหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรมและมีการตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างของครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ
4. ด้านการประนีประนอมผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงพฤติกรรมในการวางตัวเป็นกลางในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรม



5. ด้านการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาควรรับรู้ถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้มีปัญหาเกิดความพึงพอใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและใส่ใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วให้เหตุผลแสดงความคิดเห็น เพื่อลดการโต้แย้ง และให้ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับฟังแนวทางในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อไม่ทำให้ปัญหานั้นเกิดความรุนแรงขึ้น

6. ด้านการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสียสละความต้องการของตนเอง โดยการยอมให้ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำตามความคิดเห็นของตนในบางเรื่องเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน หรือเกิดน้อยที่สุดเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับประโยชน์

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

2. ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย







บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กตিকা ตระกูลสันติโมตรี. (2560). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- กนกภรณ์ ชื่นตา. (2560). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1. งานนิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). เหตุแห่งความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ:  
สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อพัฒนาการ.
- ชมมาวี รัชชชุชีพ. (2559). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ลกรุ๊ป.
- เขมิกา โกธิ์วัฒนานนท์. (2561). ความขัดแย้งคือ. ชลบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมมาภา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2562). การบริหารความ  
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
กรุงเทพฯ.
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2560). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ฐาปนิต สมัครกิจ. (2558). การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2559). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดัทญา อุปันท์. (2560). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ถิรวุฒิ สุตาสังกา. (2559). การบริหารจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36.

- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ทวีศักดิ์ บุญบุชาไชย. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). **พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ศรีสะเกษ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2560). **พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5).** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม. (2560). **การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2559). **ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด.** การศึกษาเฉพาะบุคคล บธ.ม., มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2560). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** อุบลราชธานี: โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- นันทชพร ลีทิ่ง. (2560). **สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบ้านบึงจังหวัดชลบุรี.** งานนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ประกายทิพย์ ผาสุก. (2551). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ปิยะรัตน์ โสภา. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2559). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พิมพ์วรา ดวงแก้ว. (2560). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี.**

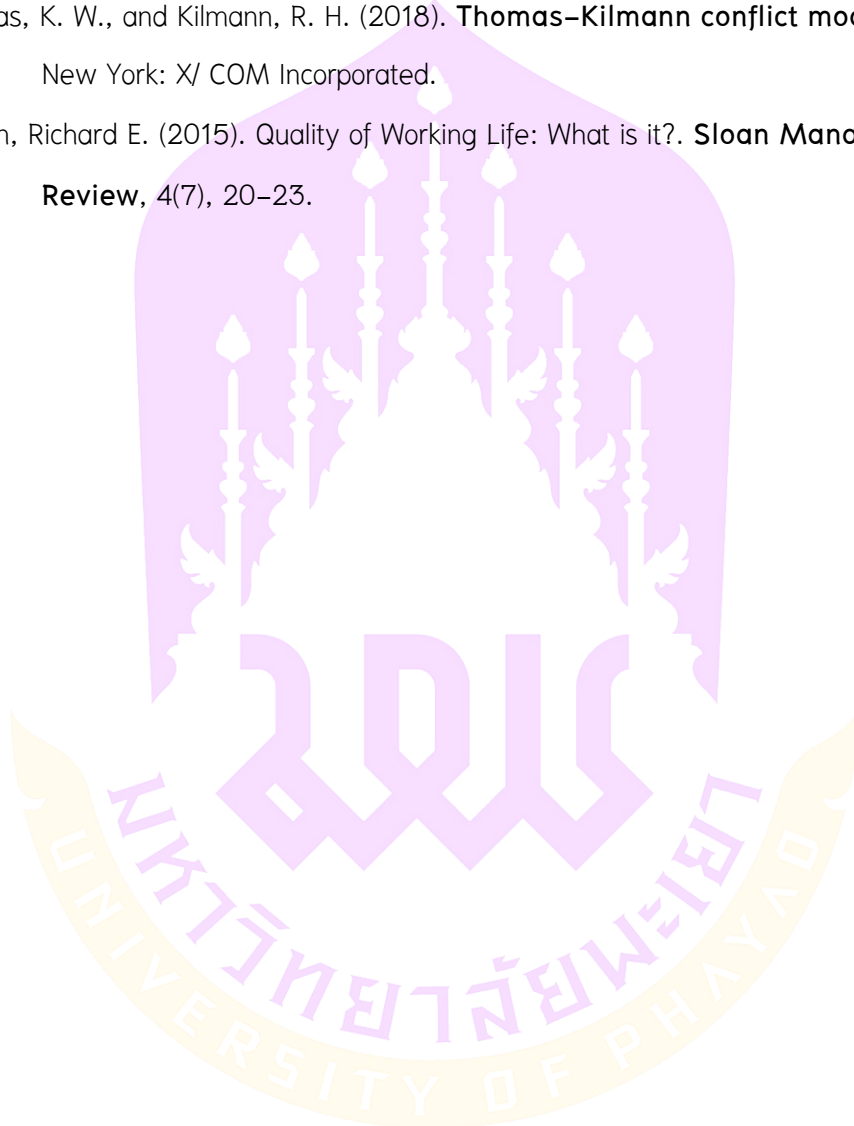
- วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2560). **จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและการทำงาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2560). **พฤติกรรมกลุ่ม**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- พัชราภรณ์ กุลบุตร. (2558). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ไพวดี ตักยาภินันท์. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มย่อยที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- พรนิชา ปัญญาแวว. (2559). **การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2**. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2559). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- มันทนา กองเงิน. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดพื้นที่การศึกษากการปฐมศึกษานครปฐม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2561). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 9)**. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จีกราฟฟิค.
- ยงยุทธ ลิงตะนะ. (2559). **การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รังสิวุฒิ ปาโสม. (2559). **การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษานายอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

- รัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง. (2560). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สมุทรปราการ เขต 1.** งานนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เรียม ศรีทอง. (2560). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชั่น.
- ลักษณะวดี วงษ์วิไลวารินทร์. (2558). **การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร**  
**โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ.**  
 สวารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วรภรณ์ คุณธรรม. (2561). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
 มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2559). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- วินัย ทองภูบาล. (2559). **การศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร**  
**สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3.**  
 วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- วีรวรรณ ธาณี. (2558). **การบริหารความขัดแย้งในองค์การ.** กรุงเทพฯ:  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตท่าพระ.
- วรรณารถ แสงมณี. (2558). **องค์การและการจัดการองค์การ.** กรุงเทพฯ:  
 ระเบียบทองการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2559). **หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4).** กรุงเทพฯ:  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2561). **พฤติกรรมองค์การ.** เชียงราย:  
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2559). **การพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์.
- สมคิด บางโม. (2559). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมยศ ศุภเลิศ. (2560). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน**  
**เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2560). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์**  
**(พิมพ์ครั้งที่2).** กรุงเทพฯ: ต้นอ้อแกรมมี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2560). **ยุทธศาสตร์การพัฒนา**

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ปีงบประมาณ พ.ศ.  
2560. ชลบุรี: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.
- อรสา คำแสง. (2554). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย*, 2(2),  
94-111.
- อมรรัตน์ ไกรฤกษ์. (2559). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก  
เขต 1. *วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.*
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. *งานนิพนธ์ก กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.*
- อริศรา โยศรีคุณ. (2560). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. *สารนิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. *ปริญญาานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.*
- เอี่ยมพร บุญเกิด. (2558). พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1. การศึกษา  
ค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (2017). *The managerial grid*. Texas: Gulf.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2017). *Behavior in organization: Under standing  
and managing the human side of work* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: A Simon  
and Schuster.
- Howat, G., and London, M. (2016). Attributions of conflict management strategies in  
Supervisor subordinate dyads. *Journal of Applied Psychology*, 65(2),  
335-380.
- John R. S., James G. H. and Richard, N. O. (2018). *Organizational Behavior* (5<sup>th</sup> ed.). New  
York: John Wiley & Sons.



- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Pheuman, R.W., and Bruehl, M.E. (2014). **Managing Conflict**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Robbins, S. P. (2016). **Organizational behavior**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (2018). **Thomas–Kilmann conflict mode interest**. New York: X/ COM Incorporated.
- Walton, Richard E. (2015). Quality of Working Life: What is it?. **Sloan Management Review**, 4(7), 20–23.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนประจำสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.อนวัช อุ๋นกอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ระดับชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสันติคีรี  
ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง  
จังหวัดเชียงราย
3. นายบรรหาญ ปันทะนัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ระดับชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกลาง  
ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง  
จังหวัดเชียงราย



ภาคผนวก ข ตารางการหาค่า IOC

ค่า IOC ของแบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง :** แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC)ของเครื่องมือวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้ง  
ของผู้บริหาร ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เชียงราย เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม ว่ามีความเหมาะสมในการ  
นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา  
ความเที่ยง ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม
- 1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนี้ไม่มีความเหมาะสม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามระดับความคิดเห็นของท่านว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง  
หรือถูกต้องเพียงใด ดังนี้



ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3		
<b>1. ด้านการเอาชนะ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหของตนเองถูกต้อง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้วิธีการต่างๆ ใจให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับความคิดเห็นของตนเอง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการตามความคิดของตนเอง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสดงให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาแต่ใจตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อิทธิพลหรืออำนาจแสดงการคุกคาม ข่มขู่ต่อครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความคำถาม	คะแนนความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3		
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการอ้างระเบียบแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
<b>2. ด้านการร่วมมือ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือจากครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุก ๆ ด้านของครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและของตนเข้าด้วยกัน	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ทุกฝ่าย	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงถึงปัญหาให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง



ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3		
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความ สนใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้า ด้วยกัน	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักถึงการ แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างของครูและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเสมอ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการหาวิธีการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
<b>3. ด้านการประนีประนอม</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการระดมสมอง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเข้าจัดการเจรจาไกล่เกลี่ยยุติ ปัญหาและตกลงกันเพื่อประนีประนอม ปัญหา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าหากมีการ ร้องขอ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามหาทาง สายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเอง กับความเห็นของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไป ด้วยความยุติธรรม	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการยอมแพ้ในบาง ประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3		
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแนวทาง สายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามให้ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการตกลงกันเพื่อให้ เกิดความประนีประนอมกัน	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการถนอมน้ำใจและ รักษาสัมพันธภาพของครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเสมอ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายาม ประนีประนอมทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการหลีกเลี่ยง</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามักจะผัดผ่อนในการ แก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่าง รอบคอบ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการ แสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความ ขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายให้ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการ กระทำสิ่งที่ตนไม่สบายอารมณ์	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความคำถาม	คะแนนความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3		
6	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสนอแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าดี	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความช่วยเหลือจากครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนไม่ชอบเพื่อหลีกเลี่ยงการทำให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
<b>5. ด้านการยอมให้</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาต่อรองและพยายามที่จะนึกถึงความต้องการหรือความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการแก้ไขปัญหที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานน้อยที่สุด	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามรักษาหัวใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความคำถาม	คะแนนความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3		
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้สนองความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่างกัน	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสียสละผลประโยชน์ของตนเองให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนึกถึงความพึงพอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาต่อรองการบริหารงานเสมอ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำตามความคิดเห็นของตนอยู่เสมอ	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำลายความรู้สึกของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา	+1	+ 1	+1	1.0	สอดคล้อง

## ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา  
กลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถามแนวคิดของท่าน เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย 5 ด้านได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ โดยแบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เป็นแบบมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้ในการวิจัย เพื่อทำการวิจัยค้นคว้าอิสระ โดยขอเรียนว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมิได้มุ่งศึกษาโรงเรียนหนึ่งโรงเรียนใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการศึกษาโดยภาพรวม คำตอบของท่านจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านไม่ว่ากรณีใด ๆ ดังนั้น ในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ และนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ มา ณ โอกาสนี้

นางสาวน้ำเพชร ชัยชมภู

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าข้อความให้ตรงกับความจริงมากที่สุด

**1. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน**

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้สอน

**2. ระดับวุฒิการศึกษา**

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

**3. ประสบการณ์การทำงาน**

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป





**ตอนที่ 2** การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสุด  
ถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านต่อการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษามากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษามาก
- 3 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาน้อย
- 1 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาน้อยที่สุด

ข้อ	รายการคำถาม	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการเอาชนะ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้วิธีการต่างๆจูงใจให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับความคิดเห็นของตนเอง					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการตามความคิดของตนเอง					

ข้อ	รายการคำถาม	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสดงให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเอาแต่ใจตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ต่อครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการอ้างระเบียบแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด					
<b>2. ด้านการร่วมมือ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือจากครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุก ๆ ด้านของครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและของตนเข้าด้วยกัน					

ข้อ	รายการคำถาม	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ทุกฝ่าย					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงถึงปัญหาให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความสนใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม					
<b>3. ด้านการประนีประนอม</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยการรวมขอม					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าจัดการเจรจาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าหากมีการร้องขอ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					

ข้อ	รายการคำถาม	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการตกลงกันเพื่อให้เกิดความประนีประนอมกัน					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามประนีประนอมทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ					
<b>4. ด้านการหลีกเลี่ยง</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามักจะผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหามากกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					

ข้อ	รายการคำถาม	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำ สิ่งที่ตนไม่ชอบอารมณ์					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะประวิงปัญหา จนกว่าจะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสนอแนวทางปฏิบัติที่ เห็นว่าดี					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความช่วยเหลือ จากครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาช่วยแก้ปัญหาความ ขัดแย้งเสมอ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการหลีกเลี่ยงการกระทำที่ ตนไม่ชอบเพื่อหลีกเลี่ยงการทำให้เกิดความขัดแย้ง ในสถานศึกษา					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็น เพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการ อภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา					
<b>5. ด้านการยอมให้</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาต่อรองและ พยายามที่จะนึกถึงความต้องการหรือความพึง พอใจของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการแก้ไขปัญหาก่อนที่ ร้ายจิตใจหรือทำให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิด ความรู้สึกที่ไม่ดี					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมเสียสละในบางสิ่ง บางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานน้อย ที่สุด					

ข้อ	รายการคำถาม	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามรักษาน้ำใจ ของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อรักษาสัมพันธภาพ ในการทำงานร่วมกัน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมเสียสละความ ต้องการของตนเองเพื่อให้สนองความต้องการของ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่าย เห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุก ฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่างกัน					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสียสละผลประโยชน์ ของตนเองให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนึกถึงความพึงพอใจของ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาต่อรองการ บริหารงานเสมอ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมให้ครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทำตามความคิดเห็นของตนอยู่เสมอ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำลายความรู้สึกของครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงทำให้ไม่เกิดความขัดแย้ง ขึ้นในสถานศึกษา					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม

นางสาวน้ำเพชร ชัยชมภู

ผู้วิจัย



## ตารางที่ 1

## 1.ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ผู้อำนวยการ	10	4.5	4.5	4.5
	ครู	210	95.5	95.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

## ระดับการศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปริญญาตรี	125	56.8	56.8	56.8
	ปริญญาโท	90	40.9	40.9	97.7
	ปริญญาเอก	5	2.3	2.3	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

## ประสบการณ์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	62	28.2	28.2	28.2
	5-10 ปี	122	55.5	55.5	83.6
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	36	16.4	16.4	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

-การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 5 ด้าน

เมื่อกำหนดให้ A = ด้านเอาชนะ

B = ด้านการร่วมมือ

C = ด้านการประนีประนอม

D = ด้านการหลีกเลี่ยง

E = ด้านการยอมให้

ตารางที่ 2

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
suma	220	3.40	4.60	3.9864	.20473
sumb	220	3.80	4.70	4.2650	.20806
sumc	220	3.10	4.80	4.2564	.26793
sumd	220	3.50	4.70	4.0891	.17972
sume	220	2.90	4.80	4.0986	.31802
sumรวม5ด้าน	220	3.62	4.60	4.1391	.17649
Valid N (listwise)	220				

ตารางที่ 3

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
α1	220	3.00	5.00	4.2182	.55529
α2	220	3.00	5.00	3.9364	.71867
α3	220	3.00	5.00	4.3682	.57805
α4	220	3.00	5.00	4.1500	.63408
α5	220	3.00	5.00	4.3318	.66476
α6	220	4.00	5.00	4.3136	.46503
α7	220	3.00	5.00	4.0273	.67518
α8	220	4.00	5.00	4.3091	.46317
α9	220	1.00	5.00	2.9045	.93388
α10	220	2.00	5.00	3.3045	.81256
Valid N (listwise)	220				

ตารางที่ 4

## /Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	220	4.00	5.00	4.4455	.49815
b2	220	2.00	5.00	3.8818	.80219
b3	220	4.00	5.00	4.3682	.48341
b4	220	4.00	5.00	4.3136	.46503
b5	220	4.00	5.00	4.4682	.50012
b6	220	4.00	5.00	4.3091	.46317
b7	220	4.00	5.00	4.3727	.48463
b8	220	2.00	5.00	3.8227	.76477
b9	220	4.00	5.00	4.3545	.47947
b10	220	4.00	5.00	4.3136	.46503
Valid N (listwise)	220				

ตารางที่ 5

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	220	1.00	5.00	4.4727	.72413
c2	220	4.00	5.00	4.4864	.50095
c3	220	1.00	5.00	3.6273	1.25228
c4	220	4.00	5.00	4.3727	.48463
c5	220	4.00	5.00	4.4273	.49581
c6	220	1.00	5.00	3.8318	.89335
c7	220	4.00	5.00	4.3273	.47029
c8	220	3.00	5.00	4.2636	.52651
c9	220	4.00	5.00	4.3091	.46317
c10	220	1.00	5.00	4.4455	.62060
Valid N (listwise)	220				

ตารางที่ 6

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	220	3.00	5.00	4.1182	.62273
d2	220	3.00	5.00	4.2318	.67295
d3	220	4.00	5.00	4.4364	.49706
d4	220	2.00	5.00	4.0455	.80394
d5	220	4.00	5.00	4.3136	.46503
d6	220	4.00	5.00	4.3545	.47947
d7	220	2.00	5.00	3.6227	.89567
d8	220	3.00	5.00	4.2818	.49898
d9	220	3.00	5.00	3.2500	.59392
d10	220	3.00	5.00	4.2364	.53936
Valid N (listwise)	220				

ตารางที่ 7

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
e1	220	1.00	5.00	4.1864	.75052
e2	220	2.00	5.00	4.2136	.62285
e3	220	3.00	5.00	3.8773	.72681
e4	220	3.00	5.00	4.1409	.59154
e5	220	2.00	5.00	4.1545	.65077
e6	220	4.00	5.00	4.3045	.46126
e7	220	2.00	5.00	3.8273	.78640
e8	220	3.00	5.00	4.2818	.48975
e9	220	1.00	5.00	4.0182	.73381
e10	220	1.00	5.00	3.9818	.78201
Valid N (listwise)	220				

ระดับการศึกษา ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
suma	Between Groups	.028	2	.014	.334
	Within Groups	9.151	217	.042	
	Total	9.179	219		
sumb	Between Groups	.083	2	.042	.383
	Within Groups	9.397	217	.043	
	Total	9.481	219		
sumc	Between Groups	.297	2	.149	.2090
	Within Groups	15.424	217	.071	
	Total	15.721	219		
sumd	Between Groups	.104	2	.052	1.627
	Within Groups	6.969	217	.032	
	Total	7.074	219		
sume	Between Groups	.274	2	.137	1.358
	Within Groups	21.876	217	.101	
	Total	22.150	219		
sumรวม5ด้าน	Between Groups	.052	2	.026	.841
	Within Groups	6.769	217	.031	
	Total	6.821	219		

ตารางที่ 9 **การทดสอบการัน ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
suma	Between Groups	1.333	2	18.432	.000
	Within Groups	7.846	217	.036	
	Total	9.179	219		
sumb	Between Groups	1.499	2	20.371	.000
	Within Groups	7.982	217	.037	
	Total	9.481	219		
sumc	Between Groups	1.514	2	11.560	.000
	Within Groups	14.207	217	.065	
	Total	15.721	219		
sumd	Between Groups	.337	2	5.432	.005
	Within Groups	6.737	217	.031	
	Total	7.074	219		
sume	Between Groups	3.474	2	20.186	.000
	Within Groups	18.675	217	.086	
	Total	22.150	219		
sumรวม5ตัว	Between Groups	1.303	2	25.631	.000
	Within Groups	5.518	217	.025	
	Total	6.821	219		



ตารางที่ 10-14

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) ประสิทธิภาพ	(J) ประสิทธิภาพ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
suma	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	.14992*	.02966	.000	.0768	.2230
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.21595*	.03984	.000	.1177	.3142
	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.14992*	.02966	.000	-.2230	-.0768
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.06603	.03607	.190	-.0229	.1549
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.21595*	.03984	.000	-.3142	-.1177
		5-10 ปี	-.06603	.03607	.190	-.1549	.0229
sumb	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	.08355*	.02991	.022	.0098	.1573
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.25600*	.04019	.000	.1570	.3551
	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.08355*	.02991	.022	-.1573	-.0098
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.17245*	.03638	.000	.0828	.2621
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.25600*	.04019	.000	-.3551	-.1570
		5-10 ปี	-.17245*	.03638	.000	-.2621	-.0828

sumc	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	.03991	.475	-.0496	.1471
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.05362	.000	.1170	.3813
	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.03991	.475	-.1471	.0496
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.04853	.000	.0808	.3200
sumd	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	.05362	.000	-.3813	-.1170
		5-10 ปี	.04853	.000	-.3200	-.0808
	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	.02748	.223	-.0200	.1155
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.03692	.005	.0306	.2126
sume	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.02748	.223	-.1155	.0200
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.03342	.090	-.0086	.1562
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	.03692	.005	-.2126	-.0306
		5-10 ปี	.03342	.090	-.1562	.0086
sume	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	.04575	.000	.1447	.3702
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.06147	.000	.1770	.4800
	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.04575	.000	-.3702	-.1447
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.05564	.444	-.0661	.2082
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	.06147	.000	-.4800	-.1770
		5-10 ปี	.05564	.444	-.2082	.0661

sumารวม 5 ด้าน	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	.11750*	.02487	.000	.0562	.1788
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป		.23425*	.03341	.000	.1519	.3166
	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.11750*	.02487	.000	-.1788	-.0562
		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	.11675*	.03025	.001	.0422	.1913
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.23425*	.03341	.000	-.3166	-.1519
		5-10 ปี	-.11675*	.03025	.001	-.1913	-.0422

\* . The mean difference is significant at the 0.05 level.





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	น้ำเพชร ชัยชมภู
วัน เดือน ปี เกิด	17 กันยายน 2536
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2560 ค.บ. (อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	121 หมู่ 21 ตำบลยางฮ่อม อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	น้ำเพชร ชัยชมภู. (ผู้บรรยาย). (17-23 เมษายน 2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขต สุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 779-788). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

