

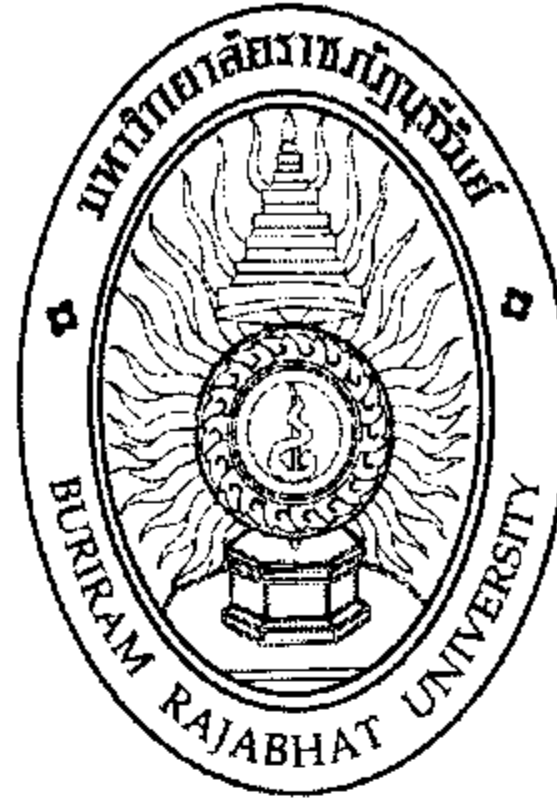
สภาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
นภาพรณ จตุรปา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**THE CONDITION OF CONFLICT MANAGEMENT IN
SCHOOLS UNDER MAHASARAKHAM PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

Napaporn Jaturapa

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration**


April 2017


Copyright of Buriram Rajabhat University





คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวนภภรณ์ จตุรปา
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ



.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิราณี จุโทปะมา)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ)
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


.....กรรมการ
(ดร.กระพั่น ทริงาน)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุดมล สมคุณา)

วันที่.....เดือน 20 เม.ย. 2559 พ.ศ.

ชื่อเรื่อง	สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	
ผู้วิจัย	นภาพรณี จตุรป่า	
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภาณี จุโฑปะมา	ที่ปรึกษาหลัก
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ	ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์ 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการ บริหาร ความขัดแย้ง ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 144 คน และครู จำนวน 327 คน ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกน แล้วทำการ สุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีค่า ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t -test และ F -test ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเผชิญหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านเผชิญหน้า รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุดคือ ด้านบงคับ
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตาม สถานภาพและตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน

การประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านเอาชนะ และด้านเผชิญหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยเรียงลำดับจาก ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ 1) ด้านการหลีกเลี่ยงถ้าเกิดความขัดแย้งจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและหาวิธีการแก้ไขปัญหา 2) ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารและครูควรรู้จักการยืดหยุ่น ไม่มุ่งเน้นผลงานจนมองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน 3) ด้านการยอมให้ผู้บริหารและครูควรจะรับฟังปัญหาและข้อเท็จจริงที่มี รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่ายด้วยความเข้าใจและยุติธรรม 4) ด้านการร่วมมือผู้บริหารและครูควรจะมุ่งมั่นที่จะแก้ ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุข 5) ด้านเผชิญหน้าผู้บริหาร ควรมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ครูช่วยกันทำงานไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน 6) ด้านเอาชนะ ผู้บริหารและครูควรรู้จักการยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่มุ่งเน้นผลงานจนมองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน และ 7) ด้านบังคับผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควรบังคับให้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว ในการบริหารความขัดแย้งในแต่ละโรงเรียน แต่ละองค์กรซึ่งมีวัฒนธรรม องค์กร ประเพณีวัฒนธรรมแต่ละชุมชนแตกต่างกัน ปัญหาความขัดแย้งแต่ละ โรงเรียนแตกต่างกัน ควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพ

TITLE The Condition of Conflict Management in Schools under
Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 2

AUTHOR Napaporn Chaturapa

THESIS ADVISORS Assistant Professor Dr.Siranee Chutopama Major Advisor
Assistant Professor Prakong Kanjanakaroom Co-advisor

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration

SCHOOL Buriram Rajabhat University **YEAR** 2017

ABSTRACT

The aims of this research were to study and compare the condition of conflict management in schools under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 2, classified by positions and school sizes. The samples of this study were 144 school administrators and 327 teachers, determined by the table of Krejcie and Morgan, and multi-stage random sampling. The instrument used to collect data was a 3- part questionnaire with the reliability at 0.96. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, t- test and F - test. The results were found as follows :

1. The condition of conflict management in schools under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 2 according to the opinions of school administrators and teachers, in overall was at a high level. When considering each aspects, it was found that the confronting aspect was at the highest level while the rest aspects were at a high level. The highest mean score was the confronting aspect, followed by avoiding aspect while the lowest mean score was forcing aspect.

2. The comparison of the opinions of school administrators and teachers on the condition of conflict management in schools under Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 2, classified by positions both in overall and each aspect was statistical significant difference at .01 level.

3. The comparison of the opinions of school administrators and teachers on the condition of conflict management in schools under Mahasarakham Primary Educational Service

Area Office 2, classified by school sizes in overall was statistically significant difference at .01 level. When considering each aspect, it was found that the aspects of compromising, collaborating, avoiding, competing and confronting were statistically significant difference at .05 level.

4. The opinions and suggestions of the school administrators and teachers on the condition of conflict management in schools under Maharashtra Primary Educational Service Area Office 2, ranking from high to low percentages were :1) Avoiding aspect – there should withdraw from the conflict situations, do not interfere with the matter that cause the conflicts, and try to solve those conflict situations ; 2) Compromising aspect – the school administrators and teachers should be flexible to focus on works by overlooking the importance of their colleagues ; 3) Accommodating aspect – the school administrators and teachers should listen to the problems and facts, hear both sides of them with understanding and fairness ; 4) Collaborating aspect - the school administrators and teachers should concentrate on solving the conflicts in schools in order to support all persons work happily ; 5) Confronting aspect – the school administrators should be fair in administration, teachers should help each other to work without exploitation ; 6) Competing aspect – the school administrators and teachers should be flexible in working, not focus on work without overlooking the importance of their colleagues ; and 7) Forcing aspect – the school administrators should listen to the practitioners, not be forced them to follow only orders.

The condition of conflict management in each school or organization has different cultures and traditions, therefore, the conflicts in each schools are different so that there should employ the different ways to manage the conflicts in order to work efficiently.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ในโอกาสนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุโฑปะมา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ ดร.กระพั่น ศรีงาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาช่วยให้ความช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษา ตรวจสอบ พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ตั้งแต่ต้นจนวิทยานิพนธ์สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ นายสมาน พบวันดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสนมคอนตัว นายประพันธ์ ชันโมลี ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมยางสีสุราช นางสิรินาถ วงศ์สามารถ ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านมะโป้ ที่กรุณาตรวจและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกและประสานงานในการจัดทำ วิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ขอขอบคุณผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทุกท่าน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อคงเดช จตุรป่า คุณแม่สงบ จตุรป่า ตลอดจนญาติพี่น้อง ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การสนับสนุนทั้งกำลังกายกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

คุณประโยชน์และคุณค่าอันพึงเกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่อง บูชาพระคุณแด่บิดา มารดา บุพการี ตลอดจนบูรพาจารย์ คณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

นภาพรณี จตุรป่า

สารบัญ

	หน้า
หน้าอำนวยการ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคุณูปการ	ค
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพประกอบ	ด
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง.....	7
ความหมายความขัดแย้ง.....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	10
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	16
ผลของความขัดแย้ง.....	18
กระบวนการเกิดความขัดแย้ง.....	19
ลักษณะความขัดแย้งในโรงเรียน.....	21

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน.....	23
กระบวนการบริหารความขัดแย้ง.....	23
ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง.....	26
ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง.....	27
การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม.....	29
การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของโฮมส์.....	30
ข้อเสนอแนะการเลือกใช้แบบบริหารความขัดแย้ง.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
งานวิจัยในประเทศ.....	40
งานวิจัยต่างประเทศ.....	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	98
สมมติฐานของการวิจัย.....	98
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	99
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	102
ข้อเสนอแนะ.....	106
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้.....	106
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป.....	107
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก	114
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	115
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	121
ภาคผนวก ค คำอ่านออกเสียงและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	128
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	132

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ความขัดแย้ง.....	39
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามอำเภอและขนาดของโรงเรียน.....	49
3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 จำแนกตามอำเภอและขนาดของโรงเรียน.....	49
3.3 จำนวนประชากรผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 2 จำแนกตามอำเภอและขนาดของโรงเรียน.....	50
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและขนาดของ โรงเรียน.....	58
4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและ ครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.....	59
4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับ สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	60
4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับสภาพการ บริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	61
4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกเป็นรายข้อ.....	62
4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกเป็นรายข้อ.....	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	64
4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเอาชนะ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	65
4.9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการร่วมมือ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	66
4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเผชิญหน้า จำแนกเป็นรายชื่อ.....	67
4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านบังคับ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	68
4.12	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 2 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน.....	69
4.13	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายชื่อ.....	70
4.14	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายชื่อ.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.15	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการประเมินประนีประนอม โดยรวมและรายชื่อ.....	72
4.16	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านเอาชนะ โดยรวมและรายชื่อ.....	73
4.17	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายชื่อ.....	74
4.18	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านเผชิญหน้า โดยรวมและรายชื่อ.....	75
4.19	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านบังคับ โดยรวมและรายชื่อ.....	76
4.20	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	77
4.21	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการยอมให้ เป็นรายคู่.....	78
4.22	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการ บริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนด้านการหลีกเลี่ยง เป็นรายคู่...	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.23	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนด้านการประเมินประนีประนอม เป็นรายคู่..... 79
4.24	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู เกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านเอาชนะ เป็นรายคู่..... 80
4.25	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการร่วมมือ เป็นรายคู่..... 81
4.26	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านเผชิญหน้า เป็นรายคู่..... 81
4.27	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านบังคับ เป็นรายคู่..... 82
4.28	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการยอมให้ เป็นรายคู่..... 82
4.29	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน การหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ..... 84
4.30	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ..... 85

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.31	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ.....	86
4.32	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ.....	87
4.33	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านเผชิญหน้า โดยรวมและรายข้อ.....	88
4.34	เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านบังคับ โดยรวมและรายข้อ.....	89
4.35	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการยอมให้.....	91
4.36	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง.....	92
4.37	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการประนีประนอม.....	93
4.38	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเอาชนะ.....	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.39 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ ขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการร่วมมือ.....	95
4.40 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ ขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเผชิญหน้า.....	96
4.41 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ ขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านบังคับ.....	97

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

2.1	แบบความขัดแย้ง.....	27
2.2	พฤติกรรมความขัดแย้ง.....	37

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Burapha Rajabhat University

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษามีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมาก การศึกษาคือชีวิตและชีวิตคือการศึกษา คำกล่าวนี้ยังคงเป็นความจริงอยู่ตลอดไป ซึ่งมนุษย์จะต้องศึกษาอยู่ตลอดไปจนกว่าชีวิตจะจากโลกนี้ไป การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อบุคคล สังคม ประเทศชาติ และต่อโลกเป็นอย่างยิ่ง และการศึกษาในประเทศไทยก็ต้องอาศัยกระบวนการทางการศึกษาสำหรับการพัฒนาประชากร เมื่อสมาชิกของสังคมได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพแล้ว สังคมและประเทศชาติก็จะได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพไปด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 กล่าวว่า “การจัดการการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” การที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและเป็นธรรม โรงเรียนจึงต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และบังเกิดผล โดยผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้บริหาร จะต้องบริหารจัดการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพภายใต้บรรยากาศขององค์การที่มีการทำงานเป็นทีม เปิดเผยมือ ร่วมมือ เน้นการมีฉันทคติ คือ ทุกคนเห็นตรงกันและร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 36) การบริหารจัดการศึกษายุคใหม่การมีส่วนร่วมจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง (March & Herzberg. 1958 ; อ้างถึงในพิพิธ สุวรรณสิงห์. 2550 : 2) โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูเป็นบุคคลสำคัญ ที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยร่วมมือกับผู้บริหารและร่วมมือกับเพื่อนครูทุกคนในโรงเรียน และเป็นหน้าที่ที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (ศิริก พรสิมา. 2543 : 56)

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความปรารถนาที่แตกต่างกัน จากการค้าเงินชีวิตและการทำกิจกรรมร่วมกันในสังคมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยความรู้ทักษะและไหวพริบในการบริหารองค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ วิธีจัดการและเทคนิคการบริหารซึ่งต้อง

ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนทักษะในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องใช้ความรู้ด้านจิตวิทยา ระเบียบวินัย ข้อบังคับในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารงานย่อมมีความขัดแย้งในระหว่างบุคคลกับบุคคล กลุ่มบุคคลกับกลุ่มบุคคล และบุคคลกับองค์กรการบริหาร ความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งที่ผู้บริหาร ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องรู้และมีความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้ง สามารถเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 7-9) ในทางการศึกษานั้น ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความขัดแย้งเกิดเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในโรงเรียน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ 2) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งาน หรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น 3) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (กัมปนาท มีสวนนิล. 2545 : 46 ; อ้างถึงใน ประกาทิพย์ ผาสุข . 2551 : 1)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหา หรือความขัดแย้งได้ ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกันและผลประโชชน์ขัดกัน ความขัดแย้งที่พบบ่อยในโรงเรียนคือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่นระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูกับครู ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง (พนัส หันนาคินทร์. 2542 : 3) ความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำภายในโรงเรียน สาเหตุสำคัญมักเกิดจากความแตกต่างกันในเรื่องปรัชญาความเชื่อแนวคิด และบุคลิกภาพและประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน หรือเกิดจากการไม่ได้รับการตอบสนองจากโรงเรียน หรือได้รับการตอบสนองที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมถึงความไม่สามารถที่จะปรับตัวหรือยืดหยุ่นภายใต้แรงกดดันต่าง ๆ ของครูนักเรียน และบุคลากรอื่นในโรงเรียนได้ (มนูญ คงทน. 2545 : 2) นั่นคือเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเลือกวิธีการแก้ไขวิธีใดวิธีหนึ่งในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารอยู่อย่างมาก เป็นต้นว่าปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหาประสิทธิภาพการบริหาร

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาบุคลากรการกำหนดทิศทางขององค์กรและการสื่อสารนโยบายร่วมกันยังไม่ชัดเจนหน่วยงานภายในขาดการเชื่อมโยงภารกิจและบูรณาการการทำงานผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำและบางส่วนขาดแรงจูงใจ ในการบริหารจัดการ(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 2. 2555 : 15) และปัญหานี้พบเสมอเพราะในโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน แต่ละคนต่างมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน หรืออาจเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญ ต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ในการเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
3. เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สร้างความเข้าใจ ความสามัคคี และความสัมพันธ์อันดีในองค์กร

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงขอกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 7 วิธี (Rahim. 1985 : 83-85, Kenneth. 1987 : 889-935, Johnson & Johnson. 1987 : 273) ดังนี้

- 1.1 การยอมให้
- 1.2 การหลีกเลี่ยง
- 1.3 การประนีประนอม
- 1.4 การเอาชนะ
- 1.5 การร่วมมือ
- 1.6 การเผชิญหน้า
- 1.7 การบังคับ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 2,273 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 226 คน ครู จำนวน 2,047 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ คือ ได้จากการสุ่มจากประชากร โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 144 คน ครู จำนวน 327 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 471 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

3. ตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 สถานภาพตำแหน่ง

3.1.1.1 ผู้บริหาร

3.1.1.2 ครู

3.1.2 ขนาดของโรงเรียน

3.1.2.1 ขนาดเล็ก

3.1.2.2 ขนาดกลาง

3.1.2.3 ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม คือ สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพหรือสถานการณ์ที่คน หรือกลุ่มคนตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

2. สภาพการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมเกิดประโยชน์ในการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น 7 วิธี ดังนี้

2.1 การยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตามเป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ มุ่งผู้อื่นในระดับสูง

2.2 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีเห็นว่าเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย จึงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

2.3 การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารแก้ไขความขัดแย้ง โดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ลงบ้าง เพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอม

2.4 การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้นใช้อำนาจหน้าที่สั่งการ

ตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

2.5 การร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยพูดคุยตกลงร่วมกันหาทางแก้ไขความขัดแย้ง มุ่งเน้นให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

2.6 การเผชิญหน้า หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมีการเผชิญหน้ากันโดยตรงและนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ขึ้นมาเจรจา และแสดงความคิดเห็นกันอย่างชัดเจน เปิดเผยหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2.7 ด้านการบังคับ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายของงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติลงได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้

3. สภาพตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ มีดังนี้

3.1 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

3.2 ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน

4. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การแบ่งโรงเรียนที่ใช้นักเรียนเป็นตัวกำหนด โดยใช้เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

4.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวน 1-120 คน

4.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวน 121-301 คน

4.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

5. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนของรัฐในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม รวม 5 อำเภอ คือ อำเภอนาโพธิ์ อำเภอนาแก อำเภอนาเชือก อำเภอนาดูน และอำเภอยางสีสุราช

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

1.4 ผลของความขัดแย้ง

1.5 กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

1.6 ลักษณะความขัดแย้งในโรงเรียน

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 แนวคิดและสภาพการบริหารความขัดแย้ง

2.2 ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง

2.3 ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม

2.5 การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส

2.6 ข้อเสนอแนะการเลือกใช้แบบบริหารความขัดแย้ง

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Conflict ได้มีผู้บริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 11) ความขัดแย้งหมายถึงสถานการณ์ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่อง ค่านิยม ความสนใจ แนวความคิด วิธีการเป้าหมายต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน

สุดา เทียบจัตุรัส (2541 : 321) ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้ อีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงพอใจหรือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 176) ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้ง ขัด และ แย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

ประชุม รอดประเสริฐ (2542 : 62) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 272) ความขัดแย้ง หมายถึงการขัดกันเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสองฝ่าย ซึ่งอาจก่อให้เกิดการใช้กำลัง และใช้ความรุนแรงเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง โดยจะต้องมีบุคคลที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยประนีประนอม

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 12) ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นด้วยกับทัศนคติต่างๆ ที่เกิดจากพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งอาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย กิจกรรม งานระหว่างกันจนเกิดความต่อต้าน หรือขัดขวางซึ่งกันและกัน

ธงชัย สันติวงศ์ (2546 : 284) ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพอาการต่างๆ เช่น การเกลียดชัง การแข่งขันดีกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น

สมคิด บางโม (2546 : 261) ความขัดแย้ง หมายถึง การเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มและพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ ความพยายามนี้อาจกระทำได้โดยเปิดเผย หรือกระทำโดยนัยเฉยไม่มาอะไร

สมยศ นาวิการ (2546 : 772) ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้อิทธิพลของความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

วิเชียร วิทยอุดม (2547 : 333) ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่าย ไม่สามารถที่จะตกลงเพื่อหาข้อยุติได้ และต้องตัดสินใจเลือก และไปขัดกับบุคคลอื่น ทำให้เกิดปฏิปักษ์ต่อกัน สร้างความไม่พอใจระหว่างกัน

เวเบอร์ (Weber. 1968 ; อ้างถึงใน จิระพงศ์ สุภศรี. 2552 : 12) ได้กล่าวว่าความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความปรารถนาของตนในสภาพที่มี ทรัพยากรจำกัด การที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเอง ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น การแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในการแข่งขัน มีกฎกติกา ที่ทุกฝ่ายยอมรับ การชนะ คือการได้ประโยชน์ ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคล ในสังคม

แคทซ์และคานท์ (Katz & Kahn. 1978 : 649-650) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคลหรือองค์การตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูดแสดงออก โดยพยายามขัดขวางบีบบังคับทำอันตรายต่อต้านหรือโดยการแก้เผ็ดฝ่ายตรงข้าม

จุงและแมกกินสัน (Chung & Megginson. 1981: 252) ได้อธิบายว่าความขัดแย้งหมายถึง การต่อสู้ของบุคคลหรือกลุ่มในองค์การเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการความคิดและความสนใจของบุคคลหรือกลุ่มที่ไปด้วยกันไม่ได้บุคคลหรือกลุ่มต้องเผชิญหน้ากับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจได้

นิวแมนและบรูท (Pneuman & Bruehl. 1982 : 3)กล่าวว่าความขัดแย้งคือสภาพการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่าทำงาน โดยพึ่งพาอาศัยกันมีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

روبบินส์ (Robbins. 1990 : 412-441)ให้ความหมายว่าความขัดแย้งในองค์การหมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความพยายามของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่ง ที่มีความตั้งใจจะโต้ตอบความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพหรือสถานการณ์ที่คน หรือกลุ่มคนตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายที่ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยคนหลายคนที่ต้องทำงานอยู่ร่วมกันความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของความคิดปรัชญาความเชื่อวิธีการทำงาน ตลอดจนอำนาจและประโยชน์ เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งซึ่งเราควรใช้ให้เป็นประโยชน์ให้ได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 217) กล่าวถึงความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติขององค์กร ที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และคนส่วนมากมองความขัดแย้งว่าก่อให้เกิดผลเสียและควรขจัดให้หมดไป แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ได้เช่นกัน เพราะองค์กรใดปราศจากความขัดแย้งจะมีบรรยากาศของความเฉื่อยชาไร้ชีวิตชีวา และกำลังก้าวไปสู่ความตกต่ำ ไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ไม่มีการแข่งขันเกิดขึ้น นั่นคือหากความขัดแย้งขององค์กรอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเป็นเครื่องมือ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดพลังและแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรได้

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่รู้จักและเข้าใจความขัดแย้งย่อมสามารถที่จะเปลี่ยนสภาพความขัดแย้งให้เป็นความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 131) ได้กล่าวถึง การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับ ความขัดแย้งในเชิงจิตวิทยา โดยได้จำแนกแนวความคิดเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View)

มุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผล เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View)

แนวคิดนี้ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้งโดยให้ความเห็นว่าเหตุผลของการมีความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กรได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2483 จนถึงปี พ.ศ. 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View)

มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่ สนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเงียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น

จากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กร จะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการ เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหาร รักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กร ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดเพียงพอต่อการสร้างสรรค์องค์กรให้เจริญเติบโต

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน แนวความคิดที่ถือว่าเป็นแบบฉบับ ได้แก่ แนวคิดของ มากซ์ (Marx) เวเบอร์ (Weber) ซิมเมลและมอสก้า (Simmel & Mosca) ในระยะหลังได้พัฒนาแนวคิดนี้ให้กว้างขวางออกไป ได้แก่ แนวคิดของ โคเซอร์ (Coser) แคปโลว์ (Caplow) และ ทัมสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11-12) ได้อธิบายแนวคิด ที่เกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวถึง ดังนี้

1. แนวคิดของ มากซ์ (Marx) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เขาใช้การวิเคราะห์การขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม มากซ์ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของมากซ์อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ เขาเชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการ เปลี่ยน แปลงหรือพัฒนาสังคม และเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงกันข้าม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองประโยชน์ของตน ซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็จะพยายามแสวงหาผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ขัดกัน มากซ์ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคมเป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของ มากซ์อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาผลประโยชน์ จุดยืนทางการเมือง คือ การปฏิวัติ ทฤษฎีความขัดแย้งของ มากซ์ นอกจากจะอธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรแล้ว ยังเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสังคมอีกด้วย

2. แนวคิดของ เวเบอร์ (Weber) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคล ที่ต้องการจะดำเนินการ ให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหลาย ๆ กลุ่มความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด เขาถือว่าการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎ หรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับการชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ไม่ใช้การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้งถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนาน จะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคมสาระสำคัญของ

ความขัดแย้งในสังคมตามแนวคิดของ เวเบอร์ (Weber) สรุปได้ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง

2.2 ในสังคมใด ๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน

2.3 ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

2.4 โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ

2.5 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจ มากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง

2.6 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

2.7 การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎ ระเบียบ ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์และการสื่อสารทั้งหลาย

3. แนวคิดของ ซิมเมล (Simmel) ซึ่งให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ซิมเมล (Simmel) เชื่อว่าความขัดแย้ง ระหว่างสองฝ่าย แสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร่ำรวย โกรธ เกลียด หรืออิจฉาซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมแนวคิดที่สำคัญบางประการของ ซิมเมล (Simmel) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คือ

3.1 ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม

3.2 ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.3 ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3.4 ความขัดแย้งและโครงสร้างของกลุ่ม

4. แนวคิดของ มอสก้า (Mosca) เป็นนักสังคมวิทยาชาวอิตาลีได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งในสังคม ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรง

ชีวิตในสังคม แม้ว่าจะสามารถขจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่ มอสก้า ก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่
 ต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ ในการสร้างความก้าวหน้าความเป็น
 ระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง มอสก้า มีทัศนะว่า การคืนชนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบ
 ในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการคืนชนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการคืนชนในระดับนั้นบรรลุผล
 คนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้ง เพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมากกว่าเพื่อการมีชีวิตอยู่ ดังนั้นมนุษย์จึงคืน
 ชนเพื่ออำนาจ มอสก้าเชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจความ
 ขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครอง ซึ่งชน
 ชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มีอำนาจ

5. แนวคิดของ โคเซอร์ (Coser) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็น
 สิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความ
 แตกแยก เขาได้พัฒนาประพจน์ (Proposition) ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการบูรณาการทาง
 สังคมขึ้น 16 ประพจน์ โคเซอร์ ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งนำไปสู่ความกลมเกลียว และบูรณาการใน
 หลายทาง โคเซอร์ เป็นผู้ขยายความคิดของ ซิมเมล (Simmel) ให้กว้างขวางออกไปในขณะ เดียวกัน
 ก็มีผู้ขยายความคิดของ โคเซอร์ ให้กว้างขวางออกไปอีก เช่น เทอร์เนอร์ (Turner) โดยเสนอแนวคิด
 ให้ความขัดแย้ง เป็นตัวแปรตามในตอนที่ว่าด้วยสาเหตุของความขัดแย้ง ดยุก (Duke) ได้เรียบเรียง
 ประพจน์ของ โคเซอร์ เสียใหม่โดยพัฒนาให้ก้าว หน้ากว่าของ เทอร์เนอร์ (Turner) โดยให้ระดับ
 ความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ และผลของความขัดแย้งเป็นตัวแปรตาม การพัฒนา
 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยการหาข้อสรุปและเสนอเป็นประพจน์ ซึ่งจะนำไปสู่การทดสอบ
 นับได้ว่าเป็นความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างหนึ่ง

6. แนวคิดของ แคปโลว์ (Caplow) เป็นอีกผู้หนึ่งที่พยายามขยายแนวคิดของ ซิมเมล
 (Simmel) ให้กว้างขวางออกไป แคปโลว์ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคม
 และไม่มีวิธีการใดที่จะเห็นได้ง่าย ๆ ในการยกเอาความขัดแย้งทุกอย่างออกไปจากองค์การใน
 กระบวนการขัดแย้งนั้น แคปโลว์ เชื่อว่า มีความเป็นไปได้สูง ที่ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกัน
 เพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า แคปโลว์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรวมตัวกันของไตรภาคีว่ามี
 ความเป็นไปได้ 8 แบบ ในบางกรณีของการรวมตัวกันนั้น ถ้าทั้งสองฝ่ายที่ไม่เท่ากันรวมตัวกันเพื่อ
 เอาชนะฝ่ายที่สามเป็นที่คาดหวังว่ารางวัลที่จะได้รับจากการรวม ตัวกัน ควรจะเป็นสัดส่วนกับ
 ทรัพยากรที่ลงทุนไปถ้าหากฝ่ายหนึ่งลงทุนมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะมีคามคาดหวังว่าเขาควรจะ
 ได้รับส่วนแบ่งของชัยชนะของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ตามทฤษฎีนี้ต่างฝ่ายก็มีส่วนร่วมกันเพื่อที่จะได้ชัย
 ชนะดังนั้นจึงรู้สึกว่าได้ลงทุนเท่า ๆ กัน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดเดิมมองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงควรจัดให้หมดสิ้นไปจากองค์กร ความขัดแย้งเป็นการขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ โดยไม่มีใครปรารถนา หรือสามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ เมื่อไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ถ้ารู้จักบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory)

ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) ถือได้ว่าเป็นเครื่องชี้วัดให้ประจักษ์ ถึงวิวัฒนาการทางความคิดของความขัดแย้งที่มีพัฒนาการจากอดีตสู่ปัจจุบัน รากฐานของทฤษฎีความขัดแย้งพัฒนามาจากสมมติฐานที่ว่า สังคม คือ ระบบที่มีลักษณะซับซ้อนของความไม่เท่าเทียมกัน (Inequality) และความขัดแย้ง (Conflict) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีความขัดแย้งอย่างครอบคลุมในหลายมุมมอง ได้แก่ ด้านสังคมวิทยา ด้านจิตวิทยา ด้านมนุษยวิทยา และด้านคุณค่า (ค่านิยม) และทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ให้เห็นว่ามุมมองของนักวิชาการจากหลายสาขาวิชา ต่อ ความขัดแย้ง นั้นมีความเหมือนและความแตกต่างกันในประเด็นสำคัญใดบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้เพื่อการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยต่อไป (ฉันทนา บรรพศิริ โชติ. 2541 : 37) และมีนักวิชาการที่กล่าวถึงทฤษฎีความขัดแย้งไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 159-161) ได้กล่าวถึงทฤษฎีไว้ดังนี้ ทฤษฎีความขัดแย้งของมาร์กซ์ (Marx : 1818-1883) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เป็นกฎพื้นฐานของชีวิต เป็นสภาพปกติของสังคม โดยความขัดแย้งเริ่มที่เศรษฐกิจซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยาก แล้วจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และเชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนสังคมการวิเคราะห์ของมาร์กซ์ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคมโดยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษา ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ ทฤษฎีความขัดแย้ง และได้อธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรและมีแนวทางในการเปลี่ยนสังคมอย่างไร มาร์กซ์ได้เขียนหนังสือหลายเล่มเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ทุนนิยม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ความขัดแย้งระหว่างชนชั้นและอุดมการณ์ สำหรับการขัดแย้งของทฤษฎีสังคมนิยม มาร์กซ์ เชื่อว่าความร่ำรวยและอำนาจถูกกระจายอย่างไม่เท่าเทียมกันในสังคม เขาจึงไม่สนใจว่าความยินยอมพร้อมใจในสังคมทำงานอย่างไร แต่สนใจว่า คนกลุ่มหนึ่งดำรงการครอบงำสังคมไว้ได้อย่างไร ซึ่ง มาร์กซ์ ก็ได้อธิบายอย่างหนักแน่นว่า มุมมองและสามัญสำนึกของผู้คนถูกครอบงำด้วยสิ่งที่เรียกว่า อุดมการณ์ ทฤษฎีความขัดแย้งมีฐานคิดที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. องค์กรทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน เป็นผู้กำหนดรูปแบบขององค์กรอื่น ๆ ในสังคม

2. องค์การเศรษฐกิจของสังคมใด ๆ ย่อมเป็นต้นกำเนิดการขัดแย้งเชิงปฏิวัติระหว่างชนชั้นในสังคมนั้น อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นเสมอ เป็นกระบวนการวิภาษวิธี (Dialectics) และจะเกิดเป็นยุคสมัยเป็นสมัยแบ่งสังคมออกเป็นกลุ่มเป็นพวก

3. การขัดแย้งจะมีลักษณะเป็น 2 หลัก (Dipolar) ได้แก่ชนชั้นที่ถูกเอารัดเอาเปรียบและชนชั้นที่มีอำนาจและเป็นเจ้าของทรัพย์สิน

นอกจากนั้นแล้ว สุเทพ สุนทรเกตุ (2540 : 124-129) ยังได้เสนอแนวคิดของ คาร์เรนดอร์ฟ (Dahrendorf) นักทฤษฎีความขัดแย้งชาวเยอรมันเป็นผู้เสนอแนวความคิดว่าสังคมมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่มีความขัดแย้งและส่วนที่สมานฉันท์ (Consensus) ทั้งสองส่วนนี้ต่างเป็นความจำเป็นของกันและกัน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าหากว่าก่อนหน้านี้ไม่มีความสมานฉันท์เกิดขึ้นก่อน และในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งอาจจะนำไปสู่ความสมานฉันท์และบูรณาการได้ ดังนั้นสังคมจะดำรงอยู่ไม่ได้ถ้าหากไม่มีความขัดแย้งและสมานฉันท์ ความขัดแย้งทางสังคมที่เกิดขึ้นนั้น เป็นเรื่องของความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มผู้มีอำนาจเหนือกว่ากับกลุ่มที่มีอำนาจต่ำกว่า กล่าวคือผู้มีอำนาจเหนือกว่าพยายามรักษาอำนาจของตนเอาไว้แต่ผู้มีอำนาจน้อยกว่าหรือไม่มีอำนาจพยายามเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อความขัดแย้งถึงขีดสุด การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงและทำให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน

พรนพ พุกพันธ์ (2542 : 159-161) ยังได้กล่าวถึง ทฤษฎีการขัดแย้งของโคเซอร์ (Coser : 1913-2003) นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน ในหนังสือ The Functions of Social Conflict (1956) ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ คือ เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายที่ตนปรารถนาสองอย่างที่ต้องเลือก (Approach- Approach Conflict) เมื่อบุคคลพบกับเป้าหมายสองอย่างซึ่งเป็นทั้งเป้าหมายที่ตนเองชอบและไม่ชอบ (Approach-Avoidance Conflict) และเมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่ (Avoidance- Avoidance Conflict) นักวิชาการทางมานุษยวิทยาของความขัดแย้งว่าเป็นผลมาจากความปรารถนาหรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ อาจมาจากการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ในสังคมซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมและเป็นแบบฉบับของพฤติกรรมการปรับตัวของมนุษย์ เช่น ความก้าวร้าว ความร่วมมือ หรือการแข่งขันกัน เมื่อเกิดผลประโยชน์และค่านิยมที่ไปด้วยกันไม่ได้

จากทฤษฎีความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ และผลประโยชน์ ระหว่างบุคคล ความขัดแย้งทางเศรษฐกิจและผลประโยชน์จะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและการเมือง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดจากคนตั้งแต่สองคน หรือสองกลุ่ม หรือมากกว่า

สาเหตุของความขัดแย้ง (Causes of Conflict)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 159 - 160) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ในการจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่อุปกรณ์ต่างๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการจัดสรรปันส่วน ไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความ ต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม่ทั่วถึง
2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เรที่ตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร ทำให้เราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย
3. ความสัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไปสิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติ สำหรับบางคนมีข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน หรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี
4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร แต่ละแผนกมีความแตกต่างกัน เช่น แผนกขายกับแผนกบัญชีมีลักษณะหน้าที่และงานที่แตกต่างกันอยู่ ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงาน และลักษณะผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้
5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ เป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นซึ่งทำให้เกิดการยึดถือเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งได้
6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิด ความสามารถของตน บางคนมีแนวความคิดเช่นนี้ แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ทำอยู่นั้น แต่ความสามารถที่ตนเองทำสูงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และมีความคิดเห็นขัดแย้งกะผู้อื่นในเรื่องการทำงาน นอกจากนี้การไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็ทำให้การทำงานขัดแย้งกันได้

อรุณ รักธรรม (2546 : 308-309) ได้ให้ความเห็นของความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจาก

1. ความแตกต่างในเป้าหมาย
2. ลำดับก่อนหลังของวิธีปฏิบัติงาน
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. ความไม่เท่าเทียมกันของฐานะในองค์กร
5. ความแตกต่างในเรื่องรับรู้

พิจารณาในแง่ของโครงสร้างขององค์กรแล้ว ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจาก

1. การขัดแย้งทางด้านสายงาน
2. การขัดแย้งในเรื่องของกระบวนการหน้าที่
3. การขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับที่ปรึกษา
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรที่เป็นทางการกับองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1. เรื่องส่วนตัว เป็นประเภทศรีศิลป์ไม่กินกันหรือบางที่ไม่ทราบสาเหตุเลยว่าทำไมถึง ไม่ชอบหน้า 2. เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการมีจำนวนจำกัด เมื่อมีใครมาขัดขวางยอมไม่พอใจ 3. วิธีการ วิธีการที่ใช้ทำงานแตกต่างกัน หรือวิธีการที่ใช้ให้บรรลุเป้าหมายแตกต่างกัน 4. สถานภาพ เกิดจากการเอาคนหนุ่มสาวไปปกครองคนแก่ที่มีประสบการณ์สูง คนแก่เกิด ความไม่พอใจ เป็นเรื่องของความไม่เชื่อมือกัน จึงเกิดการต่อต้านในที่สุด 5. การรับรู้และค่านิยม บางคนชอบทำงานเงียบ ๆ บางคนชอบฟังเพลง บางคนชอบพูดคุย ทำให้เกิดความหงุดหงิดแก่คนที่ไม่ชอบ

สมคิด บางโม (2546 : 263-264) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความ คิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกัน หรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
2. ค่านิยมและความเชื่อ การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน เพราะถูกหล่อหลอมต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
3. เป้าหมายของบุคคลหรือหน่วยงาน บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของตน
4. โครงสร้างขององค์กร ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่าการงานของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว
5. การสื่อสาร เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ลำช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น
6. พฤติกรรมส่วนบุคคล บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้โดยไม่เจตนาอันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น

7. การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

ผลของความขัดแย้ง

ทิสนา แชมมณี (2542 :81) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติเป็นปกติวิสัยที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งเป็นของคู่โลกตราบใดที่มนุษย์ยังมีความแตกต่างกัน ความขัดแย้งก็จะมีอยู่ตราบนั่น แต่เราสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งให้ลดน้อยลงได้โดย การศึกษาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งและอาศัยความรู้ทางจิตวิทยากับทักษะในการบริหาร มาแก้ ปัญหาความขัดแย้งนั้น แนวความคิดในปัจจุบันความขัดแย้งมีทั้งผลดีผลเสียความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ส่งผลกระทบได้ทั้งผลดีและผลเสีย

ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่จะก่อให้เกิดผลร้ายเสมอไป แต่ความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดีได้ ถ้าทุกฝ่ายพยายามรักษาระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ผลดีของความขัดแย้งเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการ ข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัว และความสนใจ หากเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน รวมถึงและเข้าใจกัน ก่อให้เกิดแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่จะถูกนำมาเปิดเผยเพื่อหาทางแก้ไข เป็นการลดความรุนแรงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกันจะช่วยทำให้มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา ยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และเป็นการป้องกันมิให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในระดับสูงรุนแรงและมีมากเกินไป ทำให้เกิดผลเสียอย่างแน่นอน ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลเสียของความขัดแย้งไว้หลายประการ ความขัดแย้งทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้การร่วมมือกันทำงานลดลง และเมื่อบุคคลที่มีความขัดแย้งและรู้สึกว่าตนเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ จะรู้สึกไร้ค่าสูญเสียแรงจูงใจทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์สูงมาก ผลเสียของความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความสับสน กดดัน ก้าวร้าว การถูกบังคับจิตใจ เกิดการขัดขวางและปฏิเสธ ที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมกลุ่ม ไม่พูดจากัน ขาดการติดต่อสื่อสาร เป็นการทำให้ความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้น ผลเสียของความขัดแย้งก่อให้เกิดการขาดการยอมรับ ขาดการเคารพ ขาดการร่วมมือ และขาดความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสารถูกบิดเบือน ทำให้ขาดข้อมูลในการประนีประนอม ทำให้เกิดความเครียด และสุขภาพจิตเสีย ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับรุนแรง ทำให้

เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง ทุนทรัพย์ และผลผลิต บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชาหรืออาจไม่อดทนที่จะอยู่ในองค์กรทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นจะมีทั้งผลดีและผลเสีย มีผลกระทบต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ผลเสียของความขัดแย้งอาจมีผลให้คนที่ทนไม่ได้ จะต้องย้ายหนีจากหน่วยงานนั้นไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะลดลงหรือหมดไป และอาจเป็นการต่อสู้ที่ใช้อารมณ์ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในทางกลับกันความขัดแย้งที่ส่งผลดีจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีความร่วมมือสนับสนุน ให้เกิดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ถ้าบุคคลแต่ละคน ได้ศึกษาในเรื่องของความขัดแย้ง ให้รู้และเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง ร่วมมือร่วมใจกัน มีการปรึกษาหารือ เพื่อที่จะหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ลดความขัดแย้งลงจะก่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งในด้านตัวบุคคล วิธีการทำงาน และการพัฒนาองค์กร แต่ถ้าหากบุคคลในองค์กรไม่ทำความเข้าใจเรื่องความขัดแย้ง ไม่ร่วมมือกันในการหาสาเหตุและหาทางแก้ไข ทำให้ความขัดแย้งรุนแรงมากขึ้นก็จะเกิดโทษหรือผลเสียต่อบุคคล เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ คิดชิงชัง และเป็นศัตรูต่อกัน พยายามหาหนทางที่จะเอาชนะกัน ด้วยวิธีการต่าง ๆ องค์กรก็ไม่ก้าวหน้า ประสิทธิภาพของงานก็ลดน้อยลงตามไปด้วย

กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยสถานการณ์ของความขัดแย้ง และขั้นตอนต่างๆของความขัดแย้งในสถานการณ์ของความขัดแย้ง จะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆเช่นพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่นี้จะอธิบายกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 21) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไป คำว่าฝ่ายในที่นี้หมายถึงบุคคลกลุ่มบุคคลหรือองค์กรก็ได้ ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 21 ; อ้างถึงในสมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2543 : 90-91) หลักการและแนวคิดของทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้ ฟิลเลย์ได้เสนอแนะกระบวนการจัดการความขัดแย้งเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้งเป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้งแต่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งกัน โดยอาจมีความรู้สึกว่าคุณถูกคุกคามหรือถูกเกลียดชังกลัวหรือไม่ไว้ใจ

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคล เมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นอาจแสดงความก้าวร้าวการแข่งขันการโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา

5. การแก้ไขปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงอาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป

6. ผลจากการแก้ปัญหาเป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว โทมัส (Thomas. 1976 : 86 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 93) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น ๆ โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้น หรือเป็นสิ่งเร้า ให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป กล่าวคือ ความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความคับข้องใจในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจ เป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิด คู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา ด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้น และ โรบบินส์ (Robbins. 1983 : 448 - 455 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 95 - 97) แสดงถึงกระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนแรกจะเกิดสภาพการณ์ที่คัดค้านกัน หรือการที่เข้ากันไม่ได้ ขัดแย้งกัน ซึ่งจะมีเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การสื่อสาร โครงสร้าง และบุคลิกภาพส่วนบุคคล จากนั้นเป็นขั้น ตอนของกระบวนการรับรู้ ว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยจากการสังเกต มองและการรู้สึกการเข้าใจขั้นตอนต่อไป คือ การเจตนาหรือความตั้งใจที่จะจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีใดวิธีหนึ่งใน 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือแก้ปัญหา และการยอมให้ จากนั้น ตอนของการเจตนาตัดสินใจที่จะเลือกวิธีในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็จะเป็นขั้นตอนในการแสดงพฤติกรรมที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะ และปฏิกริยาโต้ตอบอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้บังเกิดผลของความขัดแย้งมีทั้งผลที่ทำให้เพิ่มความสำเร็จของกลุ่ม และผลที่ทำให้ลดความสำเร็จของกลุ่ม

สรุปได้ว่า กระบวนการเกิดความขัดแย้งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่เริ่มจากการก่อให้เกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรม เพื่อโต้ตอบความขัดแย้ง และมีการแสดงพฤติกรรมความขัดแย้งออกมา เมื่อได้แสดงพฤติกรรมความขัดแย้งแล้วจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาซึ่งมีผลทั้งในทางทำลาย และการสร้างสรรค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน

ลักษณะความขัดแย้งในโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 17-19) ได้ให้ทัศนะว่า โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การรูปนัย และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ซึ่งจะทำให้เห็นว่าความขัดแย้งในโรงเรียนมีถึง 10 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งของบทบาท เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการ มีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น มีความคาดหวังให้อาจารย์ฝ่ายปกครองเป็นผู้รักษาระเบียบ ขณะเดียวกันก็ให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย มีความคาดหวังให้ครูใหญ่ทำหน้าที่ผู้นิเทศและเป็นผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ในเวลาเดียวกันได้ ตัวอย่างเช่น จะต้องนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงใน การทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ หากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปกติวิสัย ในองค์การรูปนัย ย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกันแต่ละกลุ่มก็มีปกติวิสัยของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้ปกติวิสัยต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าเกิดความขัดแย้งของเป้าหมายขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัคงบประมาณ ก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ เป้าหมาย ของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปกติวิสัย ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่ปกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับปกติวิสัยของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย บางครั้งบทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่ศักยภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น เป็นคนที่ชอบเอาแต่ใจตัวเอง แต่ต้องทำหน้าที่เป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกตวิสัยกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งในองค์การอุปถัมภ์ ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับปรกตวิสัยของกลุ่ม ย่อมไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจ มีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูใหม่ควรจะเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกตวิสัยกับเป้าหมาย เป็นความขัดแย้งระหว่างปรกตวิสัยของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักขององค์การ ก็แสดงการต่อต้านไม่ปฏิบัติงาน หรือเพิกเฉยในการทำงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บางคนอาจมีความชอบหรือมีเหตุเฉพาะตน ที่ไม่ยอมปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอซึ่งครูเห็นว่า เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม และค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งคือ ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม

สรุปแล้วลักษณะความขัดแย้งในโรงเรียน พิจารณาได้จากเหตุของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งทางปฏิบัติ และความขัดแย้งในผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และการจัดสรรทรัพยากร การบริหาร หรือแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งส่วนมากจะเนื่องมาจากการขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ และก่อให้เกิดความอึดอัดไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพทางการศึกษาด้อยลงไปด้วยเช่นกัน

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

แนวทางและกระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง การลด หรือขจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of Conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจดำเนินการบริหารความขัดแย้งอย่างใดอย่างหนึ่ง 3 ประการต่อไปนี้ กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กรและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (พรนพ พุกกะพันธ์. 2542 : 250)

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

มีนักวิชาการได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม และกล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 114 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2545 : 90) ดังนี้

ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจาก ความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่างๆว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง
6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส (Thomas, 1976 : 86) โทมัสเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็มักจะเกิดความขัดแย้งต่อมาอีก

โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรกจะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป ซึ่งในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับ ดังนี้

1. เกิดความคับข้องใจ
2. เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. แสดงพฤติกรรมออกมา
4. เกิดปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่ง
5. ผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามมา

กระบวนการความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบินส์ (Robbins, 1983 : 448 - 455)

แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศักยภาพของการเป็นปฏิกิริยา
2. การรู้
3. พฤติกรรมที่แสดงออก
4. ผลของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 250) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict

Resolution) หมายถึง การลดหรือการขจัดความขัดแย้งแต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of Conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่าย แต่มักจะแก้ไขได้ยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจดำเนินการบริหารความขัดแย้งอย่างใดอย่างหนึ่งจาก 3 ประการต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้ง หรือระงับความขัดแย้งในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ประชุม โพธิกุล (2540 : 192) ได้เสนอยุทธวิธีการกระตุ้นความขัดแย้ง ให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง หาผู้ช่วยที่มีความคิดเห็นไม่เหมือนท่าน แต่ต้องแน่ใจว่าผู้นั้นยอมรับในอำนาจของท่าน ในการประชุมควรมีบางคนในกลุ่มเล่นบทค้าน เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนวินิจฉัยทุกสิ่งก่อนลงมติ บอกบุคลากรว่าท่านอยากฟังความคิดเห็นของเขา หลีกเลี่ยงการแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เหมาะสม เมื่อได้รับข่าวที่ไม่เป็นมงคล อย่าทำให้เขาต้องเสียหน้าเมื่อเขานำข้อมูลมาเสนอ ช่วยทำให้กลุ่มได้พบกับสิ่งที่ทำทนาย

มีการยกระดับเป้าหมายและความคาดหวังให้ท้าทาย สุดท้ายมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์

วิธีการบริหารความขัดแย้งนั้นมีหลายแบบหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะให้ได้ผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยหลายด้าน โดยสรุปแล้ววิธีการบริหารความขัดแย้งจะเป็นการจำแนกพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยยึดการที่มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นเป็นหลัก ถ้ายึดตนเองมากเกินไป ผู้อื่นจะเกิดความไม่พอใจ ยิ่งระดับการยึดตนเองมากเท่าใดผู้อื่นจะเกิดความไม่พอใจมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดีและน่าจะนำไปปฏิบัติ คือ การคิด เอาใจเขามาใส่ใจเรา สะท้อนความคิดด้วยว่าเราเป็นอย่างไรเขาจะมีความรู้สึกอย่างไร ถ้าทุกคนมีการใส่ใจต่อกัน มีความจริงใจเอื้ออาทรต่อกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นน้อยหรือไม่เกิดขึ้นเลย

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมือนกัน การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหาร ความขัดแย้งในการบริหารความขัดแย้งนั้น การจะจำกัดการแก้ไขหรือจะป้องกันขึ้นอยู่กับวิธีการ เป้าหมายและผลที่คาดว่าจะเกิดตามมา ในการบริหารความขัดแย้งนั้นจำเป็นจะต้องมีข้อมูลอย่าง ถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 122)

1. คุณสมบัติและคุณลักษณะของแต่ละฝ่ายในความขัดแย้ง จำเป็นจะต้องทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับ ค่านิยม แรงจูงใจ จุดประสงค์ สภาพร่างกาย สติปัญญา ความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย
2. ความสัมพันธ์แต่เดิมของกลุ่ม แต่ละฝ่ายมีทัศนคติต่อกันอย่างไร
3. ธรรมชาติของประเด็นขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นมีประเด็นที่ชัดเจนหรือไม่ ขอบเขตของประเด็นขัดแย้งกระจ่างหรือไม่
4. สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงปกติวิสัย และแนวปฏิบัติในสังคมนั้นด้วย
5. ความสนใจของผู้อื่นที่มีต่อความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นเป็นที่สนใจของชุมชนหรือสังคมนาน้อยเพียงใด
6. แนวโน้มที่แต่ละฝ่ายจะใช้ยุทธศาสตร์หรือวิธีในการแก้ไขความขัดแย้ง
7. ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่มีต่อกลุ่มและผู้เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมานั้น สรุปว่าการบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการ เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งการกระตุ้นความขัดแย้ง การลดความขัดแย้ง และการหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้อง

รู้และสังเกตให้ได้ว่า สถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุขและพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของยุทธศาสตร์

ได้มีผู้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ต่าง ๆ กัน ความหมายที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้
แมกฟาร์แลนด์ (McFarland. 1979 : 156 ; อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 : 164)

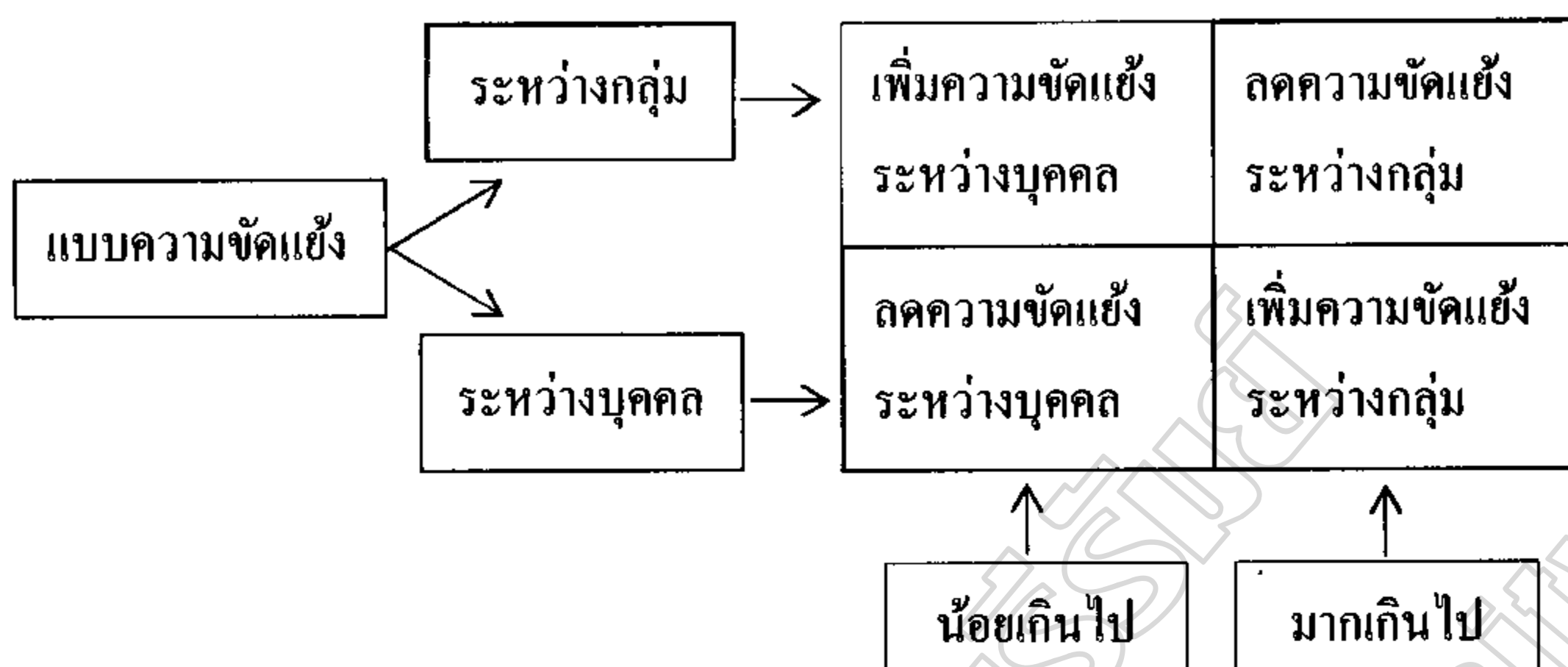
ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง ในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย อันเกิดจากการกระทำของผู้อื่น เช่น จากคู่แข่ง รัฐบาล ลูกค้าและอื่น ๆ และเกิดจากสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์จะมีความหมายรวมไปถึงการเลือกวัตถุประสงค์ การคาดการณ์เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถทำนายได้ และความจำเป็นในการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับผู้อื่น

มอนดี (Mondy. 1988 : 120 ; อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 : 164)

และคณะ กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึงกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่ทำให้วัตถุประสงค์ทั้งหมดบรรลุถึงความสำเร็จ จากความหมายดังกล่าวแล้ว พอสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์คือกระบวนการตัดสินใจ เพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้จะต้องเสี่ยงกับสถานะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอา ซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต

สรุปความหมายยุทธศาสตร์คือการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาถึงทรัพยากร ทางเลือกต่าง ๆ ความเป็นไปได้ขององค์การเพื่อระดมมาใช้ และพิจารณาว่าสามารถนำองค์การไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้

ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น ผู้บริหารจะต้องหาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการแก้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมีข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน โดยยึดหลักที่ว่า เพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งมีในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น อาจแบ่งได้เป็น 4 แบบ ดังภาพประกอบ 2.1 (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 15)



ภาพประกอบ 2.1 แบบความขัดแย้ง

ที่มา : (เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. 2540 : 15)

สถานการณ์ 4 แบบในการบริหารความขัดแย้งดังรูปข้างต้น เกิดจากความสัมพันธ์ ในการพิจารณา 2 มิติ มิติแรกคือปริมาณของความขัดแย้ง มีน้อยเกินไป หรือมีมากเกินไป มิติที่สอง แบบของความขัดแย้ง คือความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น สถานการณ์ทางด้านซ้ายควรจะเพิ่มความขัดแย้งให้มากขึ้น ส่วนสถานการณ์ทางด้านขวาจำเป็นต้องลดความขัดแย้ง

ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งนั้น ได้มีผู้คิดแบบการจัดการกับความขัดแย้งไว้หลายท่านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 21 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. 2540 : 136) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มี 3 แบบ คือ แบบแพ้ - ชนะ แบบแพ้ - แพ้ และแบบชนะ - ชนะ

1. การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างกระทำ เพื่อให้ตนชนะโดยวิธีการต่าง ๆ

2. การแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ เป็นการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์ของตนลงมา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ที่ใช้มาก คือ การเจรจาต่อรองอาศัยบุคคลที่สามเป็นกลาง

3. การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ใช้เหตุผลความร่วมมือในการแก้ปัญหา เพื่อให้ทุกฝ่ายบรรลุผลสำเร็จได้รับประโยชน์สูงสุด วิธีการที่

ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ ได้แก่ การตัดสินใจแบบผสมผสาน การมีความเห็นสอดคล้องกัน ใช้เพื่อแก้ปัญหาในการตัดสินใจเลือกวิธีใด วิธีหนึ่งจากหลาย ๆ วิธี

ราฮิม (Rahim, 1985 : 83-85) ได้กล่าวถึงแบบการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น เกิดเป็นแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ คือ ผสมผสานเป็นการมุ่งตนเองในระดับสูง แบบยอมตามเป็นการมุ่งตนเองต่ำ และมุ่งผู้อื่นสูง แบบการเอาชนะเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ แบบการหลีกเลี่ยงเป็นการมุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่นต่ำด้วย และแบบการประนีประนอมเป็นการมุ่งตนเอง และมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1994 : 338) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่ได้เผชิญกับความขัดแย้ง และแยกพฤติกรรมออกเป็นสัญลักษณ์ 5 แบบ คือ

1. แบบเต่า มีลักษณะหนีปัญหา (Withdrawing) ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่กล้าเผชิญกับความขัดแย้ง เป็นผู้ขาดความคิดริเริ่ม ยอมตามด้วยความขุ่นเคืองใจ ไม่เอาใจผู้อื่น
2. แบบตุ๊กตาทมิ (Smoothing) ผู้ที่ใช้วิธีนี้ ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพสูงมากบริหารจะยอมอย่างน่ารัก ร่วมมือด้วยความเต็มใจเสียสละ มองคนอื่นในแง่ดี ไม่ขัดแย้งกับใคร
3. แบบปลาจลาม มีลักษณะที่พยายามใช้อำนาจ (Forcing) เป็นแบบที่ผู้บริหารที่เน้นความต้องการของตนเอง ไม่ใยดีต่อความรู้สึกของผู้อื่น ต้องการเอาชนะ ชอบเผชิญหน้า กล้าที่จะฟาดฟัน
4. แบบสุนัขจิ้งจอก ผู้ใช้วิธีนี้พยายามทำการประนีประนอม (Compromising) เป็นผู้บริหารที่ขาดความจริงใจ คิดเพียงเอาตัวรอด ยอมประนีประนอม แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปวัน ๆ
5. แบบนกฮูก เป็นกลุ่มที่กล้าเผชิญ (Confronting) จ้องมองสิ่งต่าง ๆ อย่างใจเย็นรอบคอบ ผู้บริหารลักษณะนี้ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการเผชิญหน้ากับปัญหามีความสุ่มรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตามพยายามหาวิธีการสนองความต้องการของผู้ร่วมงานและให้ได้ผลตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าวิธีการทั้ง 5 ประการข้างต้นนี้ เป็นวิธีการ ที่บุคคลทั่วไปมักใช้กันอยู่เสมอ ซึ่งจะเห็นว่าวิธีการเลี่ยงหรือการเก็บกดปัญหา และยอมตามผู้อื่นนั้นไม่ได้ช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นหมดไป เพียงแต่ชะลอไม่ให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นเป็นจุดเด่นขึ้นมา ความขัดแย้งนั้นอาจจะระเบิดขึ้นมาอีกก็ได้ สำหรับวิธีการใช้อำนาจบังคับนั้น อาจเป็นวิธีที่ได้ผล คู่กรณีอาจจำเป็นต้องยอมจำนนเพราะอำนาจ แต่ความขัดแย้งภายในใจจะยังมีอยู่ ซึ่งอาจจะเกิดเป็นปัญหาในภายหลังได้ ส่วนวิธีการประนีประนอมนั้นนับเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง แต่ถึงกระนั้นก็ตามการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยอมด้วยเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง ย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจแอบแฝงอยู่ ดังนั้นวิธีที่

ดีที่สุดคือวิธีที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าช่วยกันแก้ปัญหา โดยต่างคำนึงถึงความต้องการของกันและกัน ซึ่งจะทำให้ได้รับความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย (ทิสนา เขมมณี. 2524 : 191)

การจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม

ผลรวมสองมิติ เกิดการจัดการความขัดแย้งขึ้น 5 แบบ ดังนี้ (Rahim. 1983 : 83-85 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 155 – 156)

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จะต้องมีความเปิดเผยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา(Problem Solving) และมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสาน ความแตกต่างเข้าด้วยกันหากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้สามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งกำหนดวิธีการ ในการแก้ปัญหามุ่งการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้ เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาวเป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้ เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและ

มุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่ Give – and –take หรือการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแสดงออกมาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งนั้น เคนเนธ (Kenneth. 1987 : 889–935 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2543 : 104 - 105) ได้จำแนกแบบพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับ อย่างแพร่หลายเป็นสองแบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพอใจ พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้ตนเองพอใจ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจใส่ผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติสอง คือ การเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย ทำนองว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางพฤติกรรม

การประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero – Sum Conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่า ผลของความขัดแย้งจะมีค่าคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียการประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่จะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้น เกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เหนือและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งจะมีประโยชน์บาง พฤติกรรม การหลีกเลี่ยงมีลักษณะ คล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเองที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้า

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการ ไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะ ไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภานิดว่าเอาไม้ตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1987 : 273) ได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. แบบบังคับ (Forcing) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายของงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงกันข้าม เชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติลงได้เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และประสบความสำเร็จแต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนันล้ม คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนการบังคับคือ “ฉลาม”

2. แบบเผชิญหน้า (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนเองและผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถกประเด็น เพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้เป็นสิ่งที่พอใจ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตรงเคียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบบประสานร่วมมือ คือ “นกฮูก”

3. แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ขอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบบหลีกเลี่ยง คือ “เต่า”

4. แบบราบรื่น (Smoothing) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมากเป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไป จะกระเทือนความรู้สึกและสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบบราบรื่น คือ “ตุ๊กตาทมิ”

5. แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมรับ เป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบบประนีประนอม คือ “จิ้งจอก”

ข้อเสนอแนะการเลือกใช้แบบการบริหารความขัดแย้ง

บุคคลจะแสดงพฤติกรรม 5 แบบ ตามความชอบส่วนบุคคล สถานการณ์เงื่อนไขและประสบการณ์ของคนๆนั้น นักวิชาการเสนอพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 104 – 105) ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง ควรใช้เมื่อ

1.1 ประเด็นขัดแย้งไร้สาระและมีปัญหาอื่นรอการแก้ไขอยู่

- 1.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะได้
- 1.3 เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 1.4 เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะร่วมงานได้
- 1.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
- 1.6 เมื่อใช้วิธีอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า
- 1.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ
- 1.8 เมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ไม่สำคัญ
- 1.9 เมื่อเวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ
- 1.10 เมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องการให้เวลาช่วยคลี่คลายสถานการณ์เอง

2. การกลบเกลื่อนควรใช้เมื่อ

- 2.1 ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สำคัญ
- 2.2 เวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ
- 2.3 ต้องการเน้นความสัมพันธ์ของคนในขณะนั้นมากกว่าอย่างอื่น
- 2.4 เราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีหรือต้องการเรียนรู้ และให้ เห็นว่ามีเหตุผล
- 2.5 สำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง เพื่อแสดงไมตรีจิตที่ได้รับความร่วมมือ
- 2.6 ต้องการสร้างความยอมรับในสังคมที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาในอนาคต
- 2.7 การแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกและจะเป็นผลเสียต่อตัวเราไม่ว่าจะชนะหรือแพ้
- 2.8 ต้องการประสานสามัคคีหรือหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือการแตกแยก

3. การประนีประนอมควรใช้เมื่อ

- 3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งสำคัญระดับปานกลางและไม่คุ้มกับพยายามเอาชนะ
- 3.2 คู่ขัดแย้งมีอำนาจและมีพวกมากพอๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
- 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาเมื่อใช้วิธีแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล
- 3.6 มีเวลาพอสมควร สิ่งที่ต้องการมีจำกัดและไม่เพียงพอสำหรับทุกฝ่าย
- 3.7 ไม่ต้องการให้เกิดความรู้สึกเป็นผู้ชนะหรือเป็นผู้แพ้

4. การต่อสู้ควรใช้เมื่อ

- 4.1 มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเต็มที่และชัดเจน
- 4.2 ต้องการเน้นเป้าหมายหรือผลงานมากกว่าการยอมรับของผู้ปฏิบัติ
- 4.3 มีเวลาไม่มากในการแก้ปัญหา

- 4.4 ต้องรับตัดสินใจอย่างรีบด่วน
- 4.5 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ
- 4.6 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งของหน่วยงานและเรามั่นใจว่าเราถูกต้อง
- 4.7 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล
5. การแก้ปัญหาควรใช้เมื่อ
 - 5.1 ต้องการที่คิดว่า เมื่อแนวคิดของสองฝ่ายสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอม
 - 5.2 ต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น ทดสอบจุดยืนของเราหรือต้องการเข้าใจคนอื่น
 - 5.3 ต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีการที่ดีกว่า
 - 5.4 เพื่อให้คนผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนให้เป็นมติเอกฉันท์
 - 5.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีต่อกันของบุคคล
 - 5.6 มีเวลามากในการแก้ปัญหา
 - 5.7 มีโอกาสได้อธิบายเหตุผลและความต้องการของแต่ละฝ่าย
 - 5.8 ทุกฝ่ายมีความจริงใจในการแก้ปัญหาร่วมกันรับฟังความคิดเห็นของกัน

ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้เหมาะกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือสิ่งที่ยังหลงเหลืออยู่ (วิจิตร วรตบางกูร. 2546 : 68) คือ พฤติกรรมปรปักษ์หรือท่าทีโกรธเคือง เช่น ไม่พอใจกับผลการคลี่คลายความขัดแย้ง รู้สึกถูกทำร้ายอย่างไม่เป็นธรรมหรืออื่น ๆ ดังนั้นควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่ตามมาให้พร้อมด้วยการยอมรับท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทน ระมัดระวังในการแยกคู่กรณีจากกัน เพราะแต่ละฝ่ายจะมีเวลาหาข้อสนับสนุนตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้ สถานการณ์ดังเคียดยิ่งขึ้น และควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลมากกว่าประเด็นที่ขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่จะเกิดประโยชน์ทางสร้างสรรค์ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งวิธีการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาหาประสบการณ์ เพื่อพิจารณาหาวิธีปฏิบัติ

จากความเห็นที่นักวิชาการ ราฮิม (Rahim. 1985 : 83-85) เคนเนธ (Kenneth. 1987 : 889-935) และจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1987 : 273) ได้กล่าวไว้ พงจะสรุปได้ว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะมีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ วิธีการบริหารความขัดแย้งนั้นมีหลายแบบหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และปัจจัยหลายด้านการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องสภาพการบริหารความขัดแย้งของในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงขอ กำหนดวิธีการบริหารความขัดแย้ง 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการยอมให้ (Accommodating) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตามเป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ มุ่งผู้อื่นในระดับสูง

2. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามี เห็นว่าเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย จึงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. ด้านการประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขความขัดแย้ง โดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งทีตนเองอยากได้ลงบ้างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นลักษณะที่หากจะได้อะไรบ้างก็ควรยอมเสียบ้าง

4. ด้านการเอาชนะ (Competing) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยยืนยงให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้นใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

5. ด้านการร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง อย่างเปิดเผย โดยพูดตกลงร่วมกันหาทางแก้ไขความขัดแย้ง มุ่งเน้นให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

6. ด้านการเผชิญหน้า (Confrontation) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีการเผชิญหน้ากันโดยตรงและนำประเด็นต่างๆ ขึ้นมาเจรจา และแสดงความคิดเห็นกันอย่างชัดเจน เปิดเผย หัววิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ทอดทิ้งปัญหานั้นกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อย

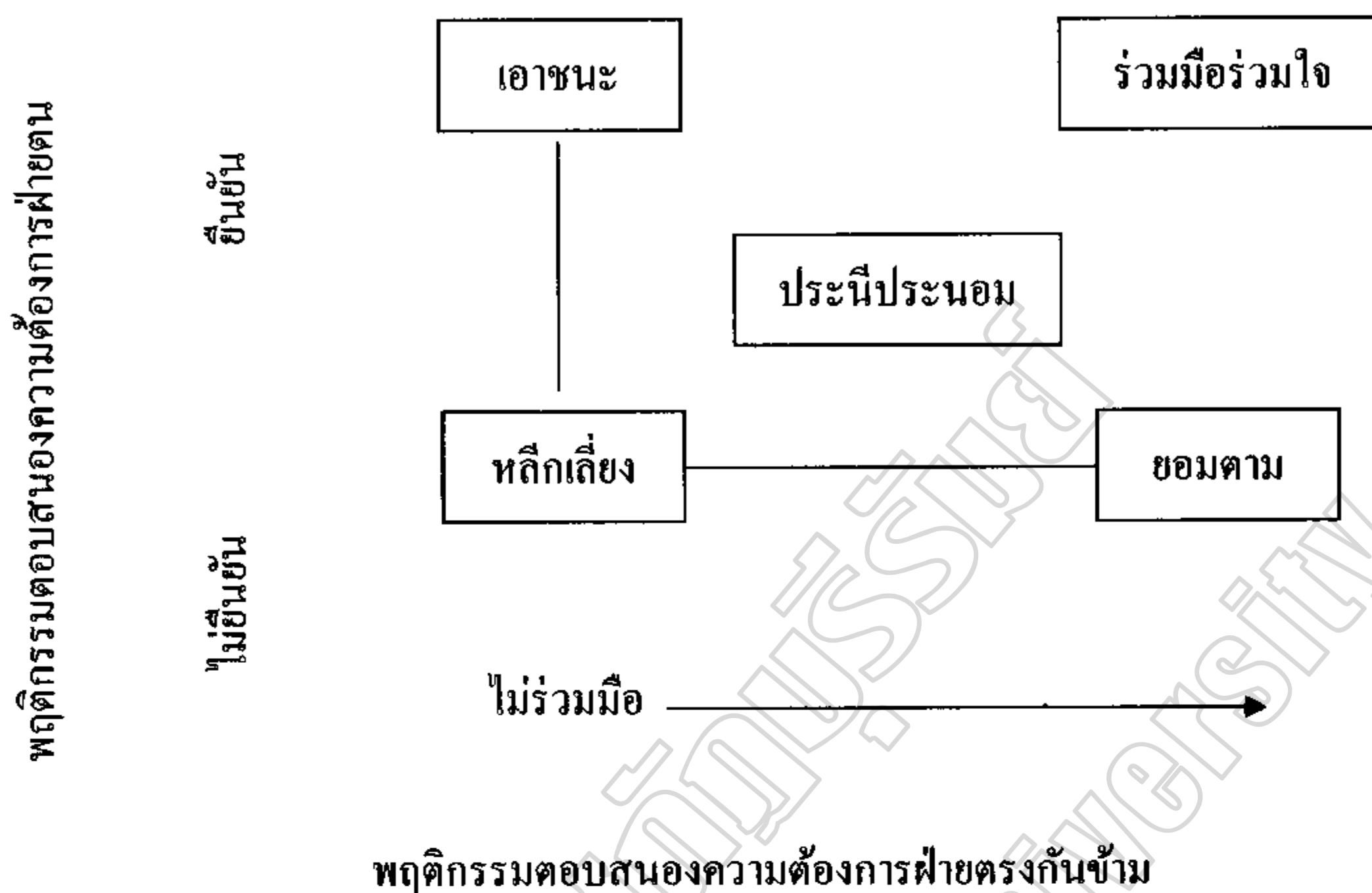
7. ด้านการบังคับ (Forcing) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติลงได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้

ความขัดแย้งในอดีตถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี สร้างความแตกแยก และผู้บริหารที่ดีจะต้องบริหารงานโดยไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร แต่ปัจจุบันถือว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติอย่างหนึ่ง เป็นพลังเสริมการทำงาน และอาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหาร ผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะและกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การสาเหตุ

ของความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากปรัชญา แนวความคิดที่แตกต่างความขัดแย้งในเรื่องบุคลิกภาพ และความขัดแย้งในเรื่องอำนาจและผลประโยชน์

ได้มีผู้รู้หลายท่าน ที่ได้อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อพบกับความขัดแย้งไว้หลาย ทศนะด้วยกัน ดังเช่นที่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547 : 92-96) ได้อธิบายว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็ จะมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถจำแนกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. พฤติกรรมเอาชนะ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่าย ตรงกันข้าม มุ่งที่จะยืนยันความต้องการของตนอย่างแน่วแน่ เป็นสภาพที่ต้องการแพ้ - ชนะ
2. พฤติกรรมร่วมมือแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนเอง อย่างแน่วแน่ และในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้ามอย่างสูง การแก้ไข ความขัดแย้ง เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็น วิธีการแบบ ชนะ - ชนะ
3. พฤติกรรมประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือ ยืนยัน ความต้องการของตนเองปานกลาง และให้ความร่วมมือปานกลาง
4. พฤติกรรมหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงออกแบบไม่ยืนยันความต้องการของตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม เป็นวิธีหลีกเลี่ยง นิ่งเฉย ความขัดแย้งยังคงมีอยู่แต่ ไม่ยอมจัดการกับความขัดแย้ง
5. พฤติกรรมยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ยืนยันความต้องการของตน และมุ่งที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ยอมรับความต้องการของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อรักษาความสัมพันธ์ แม้จะเป็น การเสียสละให้ฝ่ายอื่นก็ตามดังภาพประกอบ 2.2 (Thomas. 1976 : 900)



ภาพประกอบ 2.2 พฤติกรรมความขัดแย้ง

ที่มา : (Thomas. 1976 : 900)

สำหรับเทอร์เนอร์และวีค (Turner & Weed. 1983 : 4 ; อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิสาตาภรณ์. 2540 : 120) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็นสามกลุ่ม คือ พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกพรางตัว และพวกหน่วยงูโงม มีรายละเอียดดังนี้

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เกิดความขัดแย้งขึ้นจะพยายามแก้ปัญหา โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขา แม้จะเป็นบางส่วนบ้างก็ยินดี จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงโดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะดังนี้

1.1 ใจดีสู้เสือ เป็นพวกหันหน้าเข้าสู่ ที่พยายามแสดงอาการเป็นมิตรเห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือ เป็นการทดสอบว่าจะสู้ หรือจะถอย

1.2 เผชิญหน้าเป็นพวกหันหน้าเข้าสู่ ที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจ และมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้าย จนกระทั่งไม่มีอะไรเสียไปมากกว่านี้อีก หากเผชิญหน้ากันในทั้งสองกรณีนี้มีอัตราความเสี่ยงทั้งคู่

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะไม่ยอมเสี่ยงโดยการพูดอะไร หรือแสดงอะไรออกทั้งสิ้น พวกพรางตัวจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 หวานอมขมกลืน เป็นพวกพรางตัวที่กลืนความรู้สึกไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมา เกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะทำให้ตนเองเจ็บปวด และไม่มีความสุข คนประเภทหวานอมขมกลืนจะรู้สึกว่า ฝ่ายตรงข้าม เป็นพวกยกตนข่มท่าน และเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2.2 ทำอย่างอื่นดีกว่าเป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่ามีความขัดแย้ง และเป็นสิ่งรุนแรงเกินไปที่พวกเขาจะทนได้ จึงพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงข้ามโดยไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งกัน พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์กร เพราะจะทำให้เกิดการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

2.3 หลบดีกว่า เป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะทราบว่ามีความขัดแย้ง เป็นสิ่งรุนแรงเกินไปที่พวกเขาจะทนได้ คนประเภทหลบดีกว่านี้จะหนีออกมาจากสถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หันไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ถ้าเดินไปทางนี้จะใกล้กว่า แต่จะถูกสุนัขเห่าหรือไล่กัดเอา จึงเดินไปทางอื่นแม้จะไกลกว่าแต่สุนัขไม่เห่า และพยายามอธิบาย หรือให้เหตุผลที่เข้าข้างตัวเองว่า ทำไมจึงเดินในที่ไกลกว่า และมักจะไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง หรือเช่นครูปวงคนอาจขยับเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งห้องพักรู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามี ความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่งในห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหันไปนั่งที่อื่นที่ตนเองมีความสุขใจได้บ้าง และผู้นั้นก็อาจอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานา ในการเข้าห้องสมุดซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยงูโจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการกระทำเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็นเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น พวกหน่วยงูโจมนี่ อาจตรงข้ามกับพวกหวานอมขมกลืน เพราะจะไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา แต่พวกหน่วยงูโจมนี่มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธ จะตรงเข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเอง เชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้อหาแพะรับบาปให้ได้ พวกหน่วยงูโจมจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยงูโจมที่เมื่อไม่ชอบใคร หรือไม่พอใจอะไร ก็จะแสดงออกมาอย่างเปิดเผย ให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชาจะพูดหรือต่อว่า ผู้บังคับบัญชาคือหน้าเพื่อนฝูง โดยไม่เกรงใจว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อนจะต่อว่าทันที ไม่พอใจใครจะปิดไว้ไม่อยู่จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี เพราะง่ายที่จะทราบที่ใคร ไม่ชอบตนบ้าง

3.2 โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยงูโจม ที่เล่นงานหรือ โจมตีฝ่ายตรงข้ามลับหลัง เช่น ให้อายุ บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกโจมตี ยากที่จะทราบที่ใครเป็นผู้วิจารณ์ตน และไม่ทราบข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์ว่าคืออะไร

4. แบบของความขัดแย้ง (Types of Conflict)

ความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้านคือ ความสนใจกับพฤติกรรม โดยที่ความสนใจนั้นอาจเป็นความสนใจที่ต่างกัน หรือเป็นความสนใจที่เหมือนกันและพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะดังตาราง 2.1 (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 14)

ตาราง 2.1 ความขัดแย้ง

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้งกัน	ไม่มีความขัดแย้ง

จากตาราง 2.1 จะเห็นว่ามีความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งเท็จ คือทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สามบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันได้แต่มีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันและมีความสนใจเหมือนกัน จึงไม่มีความขัดแย้งกัน

แบบของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 แบบ (Smith. 1971 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 15) กล่าวถึงดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งภายในองค์การ
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

แบบของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) จำแนกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. Zero-sum Conflict ความขัดแย้งแบบนี้ หมายถึง ถ้าฝ่ายหนึ่งได้ทำได้อีกฝ่ายจะเสียเท่านั้น นั่นคือผลรวมของฝ่ายชนะกับฝ่ายแพ้จะเท่ากับศูนย์ ความขัดแย้งแบบนี้เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง เช่น การแข่งขันเพื่อชิงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

2. Non-zero-sum Conflict แบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกฝ่ายหนึ่งชนะเท่าใด มิได้หมายความว่าอีกฝ่ายจะต้องแพ้เท่านั้น คือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะจะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่สองมีตัวกระตุ้นทั้งความร่วมมือ และการแข่งขัน คู่ขัดแย้งจึงพยายามจะเอาประโยชน์ให้มากที่สุด เช่นความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ผู้ซื้อต้องการราคาต่ำสุด แต่ผู้ขายต้องการราคาสูงสุด ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

2.1 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ประกอบด้วย

2.1.1 ความขัดแย้งในบทบาท

2.1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ

2.1.3 ความขัดแย้งในประเด็น

2.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) ประกอบด้วย

2.2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่

2.2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น

2.2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชา กับสายอำนาจการ

พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีหลายรูปแบบคือ ความขัดแย้งทางวิธีการ เป้าหมาย บุคลิกภาพ ความคิด ทางปฏิบัติ และในเรื่องผลประโยชน์ ส่วนระดับของความขัดแย้งมีระดับต่าง ๆ คือ ระดับภายในบุคคล ระหว่างบุคคลภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมเกียรติ สิงหกุล (2547 : 76 - 77) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดลำปางมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ตามสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มความขัดแย้งภายในกลุ่ม ซึ่งมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง 3 รูปแบบ คือ

การระงับ การประนีประนอม และการแก้ปัญหาาร่วมกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน รองลงมาได้แก่การใช้วิธีการจัดการ ความขัดแย้งแบบการระงับ และการประนีประนอม ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แบบการระงับรองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการแก้ปัญห าร่วมกันและการประนีประนอม ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งภายใน กลุ่ม แบบการแก้ปัญหาร่วมกัน รองลงมาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการระงับ และการ ประนีประนอม โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ การแก้ปัญหาร่วมกันมากที่สุด รองลงมาได้แก่การใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการระงับ และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมน้อยที่สุด

อุดม รัตนสังข์ (2548 : 55 - 56) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการจัดการ กับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า ปัญหา ส่วนใหญ่มาจากครูผู้สอนเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือนักการภารโรง ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน ชาวบ้าน นักเรียน ผู้ใหญ่บ้านและองค์การบริหารส่วนตำบล สาเหตุความขัดแย้งส่วน ใหญ่มาจากความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์กร โดยด้านการร่วมมือ การเผชิญหน้า การประนีประนอมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ส่วนด้าน การไกล่เกลี่ย การบังคับ การผสมผสาน การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง และการยอมตาม อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 10 วิธี คือการร่วมมือการเผชิญหน้า การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การบังคับ การผสมผสาน การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง และการยอมตาม ตามลำดับ

นริศร กรุงกาญจน (2549 : 90 - 91) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายองค์ประกอบพบว่า ด้านสัมพันธภาพ การเผชิญหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการถอน ตัว การประนีประนอมและการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพ รวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือในการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างทีม ส่วนการตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ด้านการเผชิญหน้าและการประนีประนอมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวม โดยที่ การประนีประนอมส่งผลผกผันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญจมาสน์ มาศนพคุณรัตน์ (2549 : 59 - 60) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนชั้นพื้นฐานจังหวัดขอนแก่น พบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลอันดับแรกคือ ความเชื่อ ประเพณีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รองลงมา คือ ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน และการศึกษาที่แตกต่างกันเป็นอันดับที่สาม สาเหตุของความ ขัดแย้ง ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอันดับแรกคือ วิธีการบริหารงานของผู้บริหาร รองลงมาคือ การขาดความร่วมมือ และการติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นอันดับที่สาม และสาเหตุของความ ขัดแย้ง ด้านสภาพองค์การ อันดับแรก คือ การมีกฎระเบียบที่เข้มงวด รองลงมาคือ การทำ งานที่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล และความไม่ชัดเจนของนโยบาย เป็นอันดับที่สาม วิธีการจัด การความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน เรียงตามลำดับคือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนี ประนอม การยอมให้ และการเอาชนะ

สุกัญญา พรหมคุณ (2549 : 45) ทำการวิจัยเรื่อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การแก้ปัญหาความ ขัดแย้งโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งและ ขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และ ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการยอมให้ อยู่ในระดับสูง การแก้ปัญหาความ ขัดแย้งโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ด้านการ เอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการ หลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การแก้ปัญหาความขัดแย้งโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมรายด้านไม่แตกต่างกัน

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550 : 70 - 71) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณิ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธี การบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การยอมให้ การประนีประนอม การเผชิญหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ อยู่ในระดับมาก ส่วนการบังคับผู้บริหาร โรงเรียนเลือกใช้เป็นลำดับสุดท้าย เมื่อ

เปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่า ไม่แตกต่างกัน

วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550 : 62) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททพรปราการ เขต 1 พบว่า วิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเลียง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 48) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ผู้บริหารโรงเรียนเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลียง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

ประกายทิพย์ ผาสุข (2551 : 53 - 54) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการร่วมมือ การหลีกเลียง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม

ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ (2551 : 120 -122) ทำการวิจัยเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททพรปราการและเปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งโดยจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน พบว่า สาเหตุ

ของความขัดแย้งตามความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพขององค์การ และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง วิธีการ บริหารจัดการความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีความร่วมมือ วิธีการยอมให้ วิธีการเอาชนะ และวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เปรียบเทียบการ บริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันแต่พบว่าประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียนใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สโรชิน โศทรโสภา (2551 : 89 - 91) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าสุด คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การกลบเกลื่อน การใช้อำนาจ และการถอนตัว ตามลำดับ การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนก ตามอายุ ผลการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มณีวรรณ ขนดัดัน (2554 : 97 - 99) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ใน โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง นครพนมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 เมื่อจำแนกตาม สถานภาพโดยภาพรวมและรายด้านพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครู ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาด แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของ ผู้บริหาร โรงเรียนและครู ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

มาเรีย (Maria. 1984 : 1601) ได้ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งผู้บริหาร โรงเรียนชาย และหญิง ในวิทยาลัยที่สอนศิลปศาสตร์เอกชน รัฐเพนซิลเวียโดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ความขัดแย้ง

แบบโทมัส-คิลแมนน์ พบว่าผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบประนีประนอม กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล

รีวิลลา (Revilla. 1984 : 160-A) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาพบว่าการใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิธีการแก้ความขัดแย้งผู้บริหารทั้งชายและหญิงไม่แตกต่างกันพบว่าความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งคืออายุระดับการศึกษาและตำแหน่งในการบริหารงานกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีการเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นใช้วิธีประนีประนอมน้อยและใช้วิธีมุ่งผลประโยชน์ของตนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

อีริกสัน (Erickson. 1984 : 1251- A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนรัฐบาล ในรัฐมอนตানা สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบโทมัส-คิลแมนน์ พบว่า ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย

ลิทตัน (Litton. 1989 : 2219) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐคาโรไลนาเหนือทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กัน ใช้วิธีการเอาชนะและวิธีการร่วมมือแก้ปัญหานั้นน้อยกว่าวิธีการประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีแก้ปัญหานั้น แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีการเอาชนะและวิธีการร่วมมือแก้ปัญหาค

โฮเวอร์ (Hoover . 1990 : 1942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

ลอร์ดอน (Lordon. 1991 : 1596-A-1597-A) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของ

ผู้บริหาร โดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนชอบใช้การแก้ปัญหาคำความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

แอสเวิร์ธ (Ashworth. 1989 : 2314) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไอโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศก์ โดยกำหนดตัวแปรอิสระคือลักษณะของโรงเรียนขนาดของโรงเรียนวุฒิประสบการณ์และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาข้อมูลได้จากศึกษานิเทศก์ 118 คนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คนและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศก์มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับประถมศึกษาและศึกษานิเทศก์มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

บุนติน (Buntin. 1988 : 1147) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขนาดขนาดใหญ่ โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิดเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับเพศตำแหน่งประสบการณ์ขนาดโรงเรียนจำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร และการฝึกอบรมด้านการจัดการกับความขัดแย้งเป็นต้นพบว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

แคช (Cash. 1990 : 3567) ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้ง และพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโรไลน่า โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 96 คนครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่าความขัดแย้งต่างๆในการบริหารงานนั้น สามารถผ่อนคลายลงได้โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆร่วมกัน

อลนิส (Alanis. 1989 : 1491) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคณะกรรมการโรงเรียนและบทบาทของศึกษานิเทศก์ ที่ส่งผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของประธานกรรมการบริหารโรงเรียนการศึกษาเรื่องนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการรับรู้ธรรมชาติของความขัดแย้งระหว่างประธานกรรมการบริหารโรงเรียนกับศึกษานิเทศก์ และยุทธวิธีในการแก้ปัญหาคำความขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายจากการศึกษาพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากรื่องการติดตามการใช้งบประมาณของกรรมการบริหารโรงเรียนและผลตอบแทนที่ผู้บริหารควรได้รับ

พริทชาร์ด (Pritchard. 1986 : 2810-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา

โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งของโรมส์-คิลแมนน์ในการเก็บข้อมูล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้ง 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอมการหลีกเลี่ยง และการปรองดอง พบว่าวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

รายละเอียดจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปได้ว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนทุกระดับย่อมมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ เช่น ปัญหาการแข่งขันในการปฏิบัติงานปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างบริหาร ปัญหาที่เกิดจากนิสัยอารมณ์ส่วนตัว หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัญหาความบกพร่องในระบบสื่อสารปัญหาที่เกิดจากการฝึกอบรมหรือการพัฒนาคน ปัญหาที่เกิดจากวุฒิการศึกษาของบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียนให้ได้มากที่สุด และทำให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ได้มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การร่วมมือ การเผชิญหน้า การไกล่เกลี่ย และการบังคับเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้บริหารจะเลือกใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 2,273 คน จำแนกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 226 คน ครู จำนวน 2,047 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร จำนวน 144 คน และครู จำนวน 327 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 471 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบ่งประชากรโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ออกเป็นกลุ่มย่อย โดยกระจายไปตามอำเภอต่าง ๆ 5 อำเภอ ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยแบบกลุ่ม (Cluster)

2.2 แบ่งประชากรโรงเรียนตามข้อ 2.1 ออกเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม ตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยแบบชั้นภูมิ (Stratified)

2.3 กำหนดโควตาโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมา จำนวน 144 โรงเรียน แล้วทำการสุ่มให้กระจายไปตามอำเภอและขนาดโรงเรียนตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

2.4 แบ่งประชากรผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ ผู้บริหารและครู ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยแบบชั้นภูมิ และในแต่ละกลุ่ม จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยแบบชั้นภูมิ

2.5 ทำการสุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูให้กระจายตามอำเภอและขนาดของโรงเรียนตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลาก

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างแสดงในตาราง 3.1 ถึง 3.3 ดังนี้

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามอำเภอและขนาดของโรงเรียนดังนี้

อำเภอ	ประชากรโรงเรียน				กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน			
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม
นาเชือก	34	11	-	45	22	7	-	29
พยัคฆภูมิพิสัย	32	22	1	55	21	14	1	36
วาปีปทุม	46	24	2	72	30	16	2	48
นาคูน	21	10	-	31	13	5	-	18
ยางสีสุราช	9	14	-	23	5	8	-	13
รวม	142	81	3	226	91	50	3	144

ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างครูจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอำเภอและขนาดของโรงเรียนดังนี้

อำเภอ	กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน				กลุ่มตัวอย่างครู			
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม
นาเชือก	22	7	-	29	31	21	-	52
พยัคฆภูมิพิสัย	21	14	1	36	28	49	5	82

ตาราง 3.2 (ต่อ)

อำเภอ	กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน				กลุ่มตัวอย่างครู			
	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	รวม	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	รวม
วาปีปทุม	30	16	2	48	43	59	14	116
นาคน	13	5	-	18	19	22	-	41
ยางสีสุราช	5	8	-	13	9	27	-	36
รวม	91	50	3	144	130	178	19	327

ตาราง 3.3 จำนวนประชากรผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคามเขต 2 จำแนกตามอำเภอและขนาดของโรงเรียนดังนี้

อำเภอ	กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน				กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร			
	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	รวม	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	รวม
นาเชือก	22	7	-	29	22	7	-	29
พยัคฆภูมิพิสัย	21	14	1	36	21	14	1	36
วาปีปทุม	30	16	2	48	30	16	2	48
นาคน	13	5	-	18	13	5	-	18
ยางสีสุราช	5	8	-	13	5	8	-	13
รวม	91	50	3	144	91	50	3	144

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ สถานภาพตำแหน่งและขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended Form)

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
2. วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลที่ต้องการจากความมุ่งหมายของการวิจัย แล้วกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตของเนื้อหา
3. สร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไข
4. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบและหาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) ผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้

4.1 นายสมาน พบวันดี วุฒิศึกษา ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสนมคอนดิว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.2 นายประพันธ์ ชันโมลี วุฒิศึกษา กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 26
ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.3 นางสิรินาถ วงศ์สามารถ วุฒิปริญญาตรี ค.บ. สาขาคณิตศาสตร์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านมะปราง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

5. นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยการทดสอบ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือถ้าค่า t มีค่าตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ถือว่ามีค่าอำนาจจำแนกสูงผ่านเกณฑ์ ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 50 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทั้ง 50 ข้อ มีค่า t อยู่ระหว่าง 1.800 – 9.000

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .962

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ต่อผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. ผู้วิจัยส่งหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 471 ฉบับ เก็บรวบรวมได้ จำนวน 471 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพตำแหน่งและขนาดโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่าง โดยหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ทั้งโดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 100)

4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยการทดสอบที (t-test แบบ Independent samples)

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F - test แบบ One - way ANOVA) เมื่อพบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe')

5. วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ค่าร้อยละ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 304) ดังนี้

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

เมื่อ	\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน
	n	แทน จำนวนข้อมูล

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 309) ดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน จำนวนข้อมูล

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ใช้ดังนี้

2.1 การคำนวณอำนาจจำแนก โดยวิธีการวิเคราะห์หาค่า t (t-test) เป็นรายข้อ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 260)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{n}}}$$

เมื่อ	\bar{X}_H	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนสูง
	\bar{X}_L	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
	S_H^2	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนสูง
	S_L^2	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
	n	แทน จำนวนคนในกลุ่มสูงหรือกลุ่มต่ำที่นำมาวิเคราะห์

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 261) ดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	คือ ความเชื่อมั่น
	K	คือ จำนวนข้อ
	S_i^2	คือ ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	S_t^2	คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามสถานภาพตำแหน่ง โดยใช้ (Independent Sample t-test) ดังสูตรต่อไปนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 322)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t - distribution
	\bar{X}_1	แทน ค่าเฉลี่ยกลุ่มที่ 1
	\bar{X}_2	แทน ค่าเฉลี่ยกลุ่มที่ 2
	S_1^2	แทน ค่าความแปรปรวนกลุ่มที่ 1
	S_2^2	แทน ค่าความแปรปรวนกลุ่มที่ 2
	n_1	แทน จำนวนประชากรกลุ่มที่ 1
	n_2	แทน จำนวนประชากรกลุ่มที่ 2

3.2 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามขนาดโรงเรียน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way Analysis of Variance) ดังสูตรต่อไปนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 328)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน ค่าแจกแจงของ F
	MS_b	แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

3.3 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffe') ดังสูตรต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2546 : 346)

$$Cv_d = \sqrt{(K-1)(F^*)(MS_{within})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}$$

เมื่อ	K	แทน จำนวนกลุ่มในกลุ่มตัวอย่าง
	F^*	แทน ค่า F ที่เปิดจากตาราง (Critical Value)
	MS_{within}	แทน ค่า Mean Square within Group
	n_1, n_2	แทน จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ตามสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้การพิจารณาในการแจกแจงแบบ t – distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้การพิจารณาในการแจกแจงของ F- distribution
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตาม
 ขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล
 และนำเสนอ โดยใช้ความถี่ และร้อยละ ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและขนาดของ
 โรงเรียน

ลักษณะตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง	471	100.00
1. สถานภาพตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหาร	144	30.60
1.2 ครู	327	69.40
2. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
2.1 ขนาดเล็ก	221	46.90
2.2 ขนาดกลาง	228	48.40
2.3 ขนาดใหญ่	22	4.70

จากตาราง 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 471 คน เมื่อจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง
 เป็นครุมาก จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 69.40 ส่วนผู้บริหาร มีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ
 30.60 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมี
 จำนวนมากที่สุด จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 48.40 รองลงมา คือ ขนาดเล็กจำนวน 221 คน คิด
 เป็นร้อยละ 46.90

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังตาราง 4.2-4.11

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
1	ด้านการยอมให้	4.40	0.45	มาก	3
2	ด้านการหลีกเลี่ยง	4.48	0.40	มาก	2
3	ด้านการประนีประนอม	4.30	0.44	มาก	5
4	ด้านเอาชนะ	4.30	0.40	มาก	5
5	ด้านการร่วมมือ	4.38	0.40	มาก	4
6	ด้านเผชิญหน้า	4.57	0.43	มากที่สุด	1
7	ด้านบังคับ	4.26	0.37	มาก	7
รวมเฉลี่ย		4.39	0.33	มาก	

จากตาราง 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเผชิญหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยด้านเผชิญหน้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 4.48$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านบังคับ ($\bar{X} = 4.26$)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
1	ด้านการยอมให้	4.58	0.34	มากที่สุด	3
2	ด้านการหลีกเลี่ยง	4.63	0.36	มากที่สุด	2
3	ด้านการประนีประนอม	4.47	0.37	มาก	5
4	ด้านเอาชนะ	4.45	0.37	มาก	6
5	ด้านการร่วมมือ	4.53	0.34	มากที่สุด	4
6	ด้านเผชิญหน้า	4.73	0.34	มากที่สุด	1
7	ด้านบังคับ	4.38	0.32	มาก	7
รวมเฉลี่ย		4.65	0.27	มากที่สุด	

จากตาราง 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือ และด้านเผชิญหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการประนีประนอม ด้านเอาชนะ ด้านบังคับ อยู่ในระดับมาก โดยเผชิญหน้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 4.63$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบังคับ ($\bar{X} = 4.38$)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	สภาพการบริหารความ จัดแย้งในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
1	ด้านการยอมให้	4.31	0.47	มาก	4
2	ด้านการหลีกเลี่ยง	4.41	0.40	มาก	2
3	ด้านการประนีประนอม	4.22	0.44	มาก	6
4	ด้านเอาชนะ	4.24	0.40	มาก	5
5	ด้านการร่วมมือ	4.32	0.40	มาก	3
6	ด้านเผชิญหน้า	4.50	0.45	มาก	1
7	ด้านบังคับ	4.20	0.38	มาก	7
รวมเฉลี่ย		4.41	0.33	มาก	

จากตาราง 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความจัดแย้งใน
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับ
 มาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านเผชิญหน้ามี
 ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมาคือ ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
 คือ ด้านบังคับ ($\bar{X} = 4.20$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
1	ยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น	4.43	0.61	มาก	2
2	ยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าทำให้เขามีความสุข	4.41	0.61	มาก	3
3	ยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้	4.34	0.56	มาก	4
4	เมื่อมีกรณีขัดแย้งกัน ท่านจะรับฟังคู่กรณีด้วยความยุติธรรม	4.54	0.57	มาก	1
5	ยินยอมให้บุคลากรทุกคนแสดงความปรารถนา	4.32	0.64	มาก	6
6	ยอมทำตามความต้องการของครูเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง	4.33	0.58	มาก	5
รวมเฉลี่ย		4.40	0.45	มาก	

จากตาราง 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการยอมให้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อ 4 เมื่อมีกรณีขัดแย้งกัน ท่านจะรับฟังคู่กรณีด้วยความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมาคือ ข้อ 1 ยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น ($\bar{X} = 4.43$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ยินยอมให้บุคลากรทุกคนแสดงความปรารถนา ($\bar{X} = 4.32$)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
7	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา	4.23	0.52	มาก	8
8	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	4.36	0.60	มาก	7
9	ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	4.50	0.57	มาก	4
10	พยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	4.50	0.50	มาก	4
11	ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนของท่าน	4.57	0.50	มากที่สุด	3
12	โต้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.64	0.50	มากที่สุด	1
13	พยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ	4.58	0.53	มากที่สุด	2
14	คัดค้านการแก้ปัญหา	4.46	0.57	มาก	6
	รวมเฉลี่ย	4.48	0.40	มาก	

จากตาราง 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 11 ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนของท่าน ข้อ 12 โต้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ข้อ 13 พยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยข้อ 12 โต้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.64$) รองลงมา คือ ข้อ 9 ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.50$) ข้อ 10 พยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 7 หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.23$)

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
15	พยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ผู้ ที่ขัดแย้งกัน	4.42	0.58	มาก	2
16	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.44	0.58	มาก	1
17	ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะให้ คนอื่นสมปรารถนาในบางครั้ง	4.24	0.53	มาก	3
18	พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือ ความรู้สึกของคนอื่น	4.18	0.56	มาก	5
19	พยายามตั้งใจให้คิดว่า ได้อย่างดีกว่า ไม่ได้	4.22	0.56	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.22	0.44	มาก	

จากตาราง 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการ
 ประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ
 อยู่ในระดับมาก โดยข้อ 16 ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.44$)
 รองลงมา คือ ข้อ 15 พยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกัน ($\bar{X} = 4.42$) ส่วนข้อที่มี
 ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 18 พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น ($\bar{X} = 4.18$)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
20	พยายามหาทางประนีประนอมให้แก่ ผู้ที่ขัดแย้งกัน	4.15	0.53	มาก	3
21	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.20	0.54	มาก	2
22	ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะให้ คนอื่นสมปรารถนาในบางครั้ง	4.30	0.60	มาก	6
23	ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	4.33	0.58	มาก	7
24	พยายามจงใจให้คิดว่าได้อย่างดีกว่า ไม่ได้	4.28	0.59	มาก	5
25	พยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับ ความคิดเห็นของตนเอง	4.47	0.56	มาก	1
26	พยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่า วิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมี ประโยชน์	4.41	0.55	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.30	0.40	มาก	

จากตาราง 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน
 เอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก
 โดยข้อ 25 พยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$)
 รองลงมา คือ ข้อ 26 พยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมี
 ประโยชน์ ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 23 ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย
 มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ ($\bar{X} = 4.18$)

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
27	แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการ แก้ไขปัญหา	4.40	0.53	มาก	3
28	พิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.33	0.54	มาก	7
29	ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหา	4.35	0.57	มาก	6
30	พยายามแก้ปัญหาที่ขัดแย้งในทันที	4.31	0.51	มาก	8
31	ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อแก้ไข ปัญหา	4.44	0.56	มาก	2
32	มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้เสร็จ เรียบร้อย	4.37	0.54	มาก	5
33	ให้โอกาสคู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดง ความคิดเห็นต่อปัญหา ที่เกิดขึ้นอย่าง เต็มที่	4.46	0.54	มาก	1
34	เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านรับฟังปัญหาที่ เกิดขึ้นในทันที	4.40	0.53	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.38	0.40	มาก	

จากตาราง 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการ
 ร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ
 มาก โดยข้อ 33 ให้โอกาสคู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ มี
 ค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =4.46) รองลงมา คือ ข้อ 31 ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา
 (\bar{X} =4.44) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 30 พยายามแก้ปัญหาที่ขัดแย้งในทันที (\bar{X} =4.31)

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเผชิญหน้า โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
35	นำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยและหาทางแก้ไขร่วมกันแม้เป็นปัญหาเล็กน้อยก็ตาม	4.58	0.50	มากที่สุด	2
36	แก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์และมีเหตุผลเพียงพอ	4.58	0.52	มากที่สุด	2
37	มีความยุติธรรมในการบริหารงานและไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน	4.60	0.51	มากที่สุด	1
38	ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาและนำมาพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	4.54	0.54	มากที่สุด	5
39	ผู้บริหารค้นหาสาเหตุ ชี้แจงความจริงและ/หรือให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	4.57	0.56	มากที่สุด	4
รวมเฉลี่ย		4.57	0.43	มากที่สุด	

จากตาราง 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเผชิญหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อ 37 มีความยุติธรรมในการบริหารงานและไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา คือ ข้อ 35 นำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยและหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็กน้อยก็ตาม กับ ข้อ 36 แก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์และมีเหตุผลเพียงพอ ($\bar{X} = 4.58$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 38 ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาและนำมาพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.54$)

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 ชัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านบังคับ โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			อันดับ ที่
		\bar{X}	S.D.	ความหมาย	
40	ใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของ บริหารเท่านั้น	4.45	0.55	มาก	1
41	เตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอ ความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	4.18	0.56	มาก	10
42	ไม่ยอมให้ปฏิเสธหรือคัดค้านความคิด ของตนเอง	4.10	0.62	มาก	11
43	เรียกร้องให้ดำเนินการตามที่ผู้บริหาร เสนอไว้เท่านั้น	4.26	0.61	มาก	4
44	บังคับให้ยอมรับวิธีที่ผู้บริหารไว้	4.20	0.57	มาก	9
45	บังคับให้ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารเสนอไว้ เท่านั้น	4.26	0.61	มาก	4
46	ให้เชื่อมั่นในความคิดของผู้บริหาร เท่านั้น	4.22	0.56	มาก	7
47	ยืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหาร	4.21	0.60	มาก	8
48	พยายามบีบบังคับผู้อื่นคล้อยตาม ความคิดของตน	4.40	0.54	มาก	2
49	เชื่อมั่นตามความคิดของตนเอง	4.33	0.53	มาก	3
50	ยืนยันตามความต้องการของตนเอง ตามที่เสนอแนะ	4.23	0.61	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.26	0.37	มาก	

จากตาราง 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 ชัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านบังคับ

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดย ข้อ 40 ใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของบริหารเท่านั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.45$) รองลงมา คือ ข้อ 48 พยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามคิดของตน ($\bar{X}=4.40$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 42 ไม่ยอมให้ปฏิเสธหรือคัดค้านความคิดของตนเอง ($\bar{X}=4.10$)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ดังตาราง 4.12- 4.19

ตาราง 4.12 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการยอมให้	4.58	0.34	4.32	0.47	6.76**
2. ด้านการหลีกเลี่ยง	4.63	0.36	4.41	0.40	5.93**
3. ด้านการประนีประนอม	4.47	0.37	4.22	0.44	6.31**
4. ด้านเอาชนะ	4.45	0.36	4.24	0.40	5.40**
5. ด้านการร่วมมือ	4.53	0.34	4.32	0.39	5.56**
6. ด้านเผชิญหน้า	4.73	0.34	4.50	0.45	6.19**
7. ด้านบังคับ	4.38	0.32	4.20	0.38	5.25**
รวมเฉลี่ย	4.65	0.28	4.42	0.33	7.75 **

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1	ยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อ อาจจะชนะในบางประเด็น	4.65	0.47	4.33	0.64	5.97**
2	ยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการ บ้าง ถ้าทำให้เขามีความสุข	4.63	0.48	4.32	0.64	5.72**
3	ยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหา ให้	4.50	0.54	4.28	0.55	4.01**
4	เมื่อมีกรณีขัดแย้งกัน ท่านจะรับ ฟังคู่กรณีด้วยความยุติธรรม	4.72	0.44	4.46	0.60	5.14 **
5	ยินยอมให้บุคลากรทุกคนสม ความปรารถนา	4.54	0.50	4.23	0.60	5.63 **
6	ยอมทำตามความต้องการของครู เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง	4.44	0.53	4.29	0.60	2.51 *
	รวมเฉลี่ย	4.58	0.34	4.32	0.47	6.76**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการยอม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 6 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
7	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่าง ตรงไปตรงมา	4.35	0.52	4.19	0.51	3.10**
8	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะ นำไปสู่การทะเลาะวิวาท	4.59	0.53	4.26	0.59	5.73**
9	ถอนตัวจากสถานการณ์ความ ขัดแย้ง	4.66	0.54	4.43	0.57	4.14 **
10	พยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหา	4.67	0.47	4.43	0.49	4.97**
11	ไม่รับรู้ว่ามีความ ขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนของ ท่าน	4.68	0.46	4.53	0.50	3.17**
12	โต้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและ เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน	4.80	0.45	4.57	0.50	4.91**
13	พยายามเลื่อนเวลาออกไป เรื่อย ๆ	4.46	0.45	4.51	0.55	5.18**
14	ผัดผ่อนการแก้ปัญหา	4.59	0.53	4.41	0.58	3.28**
รวมเฉลี่ย		4.63	0.36	4.41	0.40	5.93**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.14 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
15	พยายามหาทาง ประนีประนอม ให้แก่ผู้ที่ ขัดแย้งกัน	4.61	0.53	4.34	0.58	4.84**
16	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.65	0.52	4.35	0.59	5.46**
17	ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการ เพื่อที่จะให้คนอื่นสม ปรารถนาในบางครั้ง	4.39	0.48	4.18	0.54	3.99**
18	พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น	4.33	0.47	4.13	0.58	3.75**
19	พยายามงูใจให้คิดว่า ได้อย่าง ดีกว่าไม่ได้	4.40	0.53	4.14	0.56	4.78**
	รวมเฉลี่ย	4.47	0.37	4.22	0.44	6.30**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.15 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
20	พยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกัน	4.26	0.52	4.11	0.52	2.97**
21	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.37	0.52	4.12	0.53	4.78**
22	ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการ เพื่อที่จะให้คนอื่นสมปรารถนาใน บางครั้ง	4.47	0.50	4.21	0.62	4.24**
23	ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	4.53	0.54	4.24	0.57	5.06**
24	พยายามจงใจให้คิดว่าได้อย่าง ดีกว่าไม่ได้	4.40	0.53	4.24	0.61	2.70**
25	พยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับ ความคิดเห็นของตนเอง	4.62	0.52	4.40	0.57	3.95**
26	พยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่า วิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและ มีประโยชน์	4.52	0.50	4.30	0.57	2.72**
	รวมเฉลี่ย	4.45	0.36	4.24	0.40	5.39**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.16 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านเอาชนะ โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
27	แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา	4.52	0.50	4.34	0.53	3.52**
28	พิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.45	0.49	4.28	0.55	3.10**
29	ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	4.51	0.50	4.29	0.59	3.93**
30	พยายามแก้ปัญหาที่ขัดแย้งในทันที	4.41	0.53	4.28	0.49	2.58**
31	ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา	4.63	0.48	4.35	0.58	5.37**
32	มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้เสร็จเรียบร้อย	4.51	0.54	4.31	0.53	3.62**
33	ให้โอกาสคู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่	4.66	0.47	4.38	0.55	5.61**
34	เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที	4.55	0.49	4.33	0.53	4.21**
	รวมเฉลี่ย	4.53	0.34	4.32	0.39	5.82**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.17 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านเผชิญหน้า โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
35	นำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผย และหาทางแก้ไขร่วมกันแม้เป็น ปัญหาเล็กก็ตาม	4.71	0.45	4.53	0.51	3.83**
36	แก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์และมี เหตุผลเพียงพอ	4.72	0.45	4.52	0.54	4.06**
37	มีความยุติธรรมในการบริหารงาน และไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน	4.74	0.44	4.53	0.53	4.38**
38	ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่ หนีปัญหาและนำมาพิจารณา ประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	4.72	0.44	4.46	0.56	5.28**
39	ผู้บริหารค้นหาสาเหตุ ชี้แจงความ จริงและ/หรือให้แต่ละฝ่ายค้นหา ข้อมูลที่ต้องการเมื่อมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น	4.81	0.39	4.47	0.60	7.40**
	รวมเฉลี่ย	4.73	0.34	4.50	0.45	6.19**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.18 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านเผชิญหน้า โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านบังคับ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ผู้บริหาร		ครู		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
40	ใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของบริหารเท่านั้น	4.59	0.49	4.40	0.57	3.70**
41	เตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	4.27	0.49	4.15	0.58	2.17**
42	ไม่ยอมให้ปฏิเสธหรือคัดค้านความคิดของตนเอง	4.24	0.54	4.05	0.64	3.05**
43	เรียกร้องให้ดำเนินการตามที่ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น	4.44	0.49	4.19	0.64	4.21**
44	บังคับให้ยอมรับวิธีที่ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น	4.24	0.59	4.18	0.56	0.97
45	บังคับให้ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น	4.40	0.57	4.20	0.61	3.38**
46	ให้เชื่อมั่นในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น	4.31	0.53	4.18	0.57	2.16**
47	ยืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหาร	4.35	0.52	4.15	0.63	3.28**
48	พยายามบีบบังคับผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน	4.51	0.57	4.35	0.52	2.81**
49	เชื่อมั่นตามความคิดของตนเอง	4.42	0.49	4.29	0.54	2.39**
50	ยืนยันตามความต้องการของตนเองตามที่เสนอแนะ	4.49	0.57	4.12	0.60	6.26**
รวมเฉลี่ย		4.38	0.32	4.20	0.38	5.25**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.19 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านบังคับ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 44 ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้อ อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังตาราง 4.20 – 4.34

ตาราง 4.20 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

สภาพการบริหารความ ขัดแย้งในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการยอมให้	4.46	0.42	4.35	0.47	4.27	0.46	4.42*
2. ด้านการหลีกเลี่ยง	4.54	0.40	4.43	0.40	4.40	0.41	4.55*
3. ด้านการประนีประนอม	4.37	0.41	4.25	0.44	4.08	0.46	7.17**
4. ด้านเอาชนะ	4.36	0.40	4.25	0.40	4.22	0.33	4.57*
5. ด้านการร่วมมือ	4.44	0.37	4.34	0.40	4.18	0.35	6.42**
6. ด้านเผชิญหน้า	4.63	0.41	4.53	0.45	4.41	0.45	4.47*
7. ด้านบังคับ	4.31	0.36	4.22	0.38	4.11	0.34	5.31**
รวม	4.45	0.31	4.34	0.33	4.24	0.30	8.25**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.20 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนก

ตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านเอาชนะ และด้านเผชิญหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') ดังตาราง 4.21 – 4.34

ตาราง 4.21 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการยอมให้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดของโรงเรียน		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
		4.46	4.35	4.27
เล็ก	4.46	-	.11*	.19*
กลาง	4.35	-	-	.08
ใหญ่	4.27	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.21 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการยอมให้ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.22 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดของโรงเรียน		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
		4.54	4.43	4.40
เล็ก	4.54	-	.11*	.14*
กลาง	4.43	-	-	.03
ใหญ่	4.40	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.22 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.23 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการประนีประนอม จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดของโรงเรียน		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
		4.37	4.25	4.08
เล็ก	4.37	-	.12*	.29*
กลาง	4.25	-	-	.17*
ใหญ่	4.08	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.23 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการประนีประนอม พบว่า ทุกคู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.24 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเอาชนะ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดของโรงเรียน		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
		4.36	4.25	4.22
เล็ก	4.36	-	.11*	.14*
กลาง	4.25	-	-	.04
ใหญ่	4.22	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.24 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านเอาชนะ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.25 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการร่วมมือ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดของโรงเรียน		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
		4.44	4.34	4.18
เล็ก	4.44	-	.10*	.25*
กลาง	4.34	-	-	.16*
ใหญ่	4.18	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.25 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการร่วมมือ พบว่า ทุกคู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.26 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านเผชิญหน้า จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดของโรงเรียน		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
		4.63	4.53	4.40
เล็ก	4.63	-	.10*	.22*
กลาง	4.53	-	-	.13*
ใหญ่	4.40	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.26 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเผชิญหน้า พบว่า ทุกคู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.27 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านบังคับ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดของโรงเรียน		
		เล็ก	กลาง	ใหญ่
		4.31	4.22	4.11
เล็ก	4.31	-	.09*	.20*
กลาง	4.22	-	-	.11*
ใหญ่	4.11	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.27 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการบังคับ พบว่า ทุกคู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.28 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1	ยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อ อาจจะชนะในบางประเด็น	4.50	0.57	4.37	0.64	4.36	0.61	2.45

ตาราง 4.28 (ต่อ)

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
2	ยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขา ต้องการบ้าง ถ้าทำให้เขามี ความสุข	4.50	0.57	4.37	0.63	4.14	0.71	4.97**
3	ยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหา ให้	4.40	0.56	4.30	0.56	4.27	0.55	1.82
4	เมื่อมีกรณีขัดแย้งกัน ท่านจะรับ ฟังคู่กรณีด้วยความยุติธรรม	4.62	0.53	4.49	0.59	4.41	0.66	3.53*
5	ยินยอมให้บุคลากรทุกคน สมความปรารถนา	4.41	0.60	4.26	0.66	4.14	0.77	4.00*
6	ยอมทำตามความต้องการของ ครูเพื่อป้องกันการเกิดความ ขัดแย้ง	4.36	0.57	4.31	0.60	4.32	0.56	0.42
	รวมเฉลี่ย	4.46	0.42	4.35	0.47	4.27	0.46	4.42*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.28 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการยอมให้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 4 และข้อ 5 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.29 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
7	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่าง ตรงไปตรงมา	4.26	0.51	4.24	0.52	3.95	0.37	3.55*
8	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การ ทะเลาะวิวาท	4.46	0.58	4.29	0.58	4.09	0.68	7.25**
9	ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	4.57	0.55	4.43	0.58	4.50	0.51	3.20*
10	พยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	4.57	0.49	4.44	0.49	4.45	0.51	3.51*
11	ไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในโรงเรียนของท่าน	4.62	0.48	4.54	0.50	4.55	0.51	1.70
12	โต้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.70	0.48	4.58	0.50	4.64	0.49	2.94
13	พยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ	4.66	0.50	4.51	0.56	4.64	0.49	4.37*
14	ผัดผ่อนการแก้ปัญหา	4.50	0.56	4.44	0.57	4.41	0.66	0.70
	รวมเฉลี่ย	4.54	0.39	4.43	0.40	4.40	0.41	4.55*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.29 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 8 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 7 ข้อ 9 ข้อ 10 และข้อ 13 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.30 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
15	พยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกัน	4.51	0.56	4.36	0.57	4.18	0.66	5.65**
16	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.54	0.56	4.36	0.58	4.18	0.66	7.65**
17	ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการ เพื่อที่จะให้คนอื่นสมปรารถนาใน บางครั้ง	4.28	0.51	4.23	0.56	4.00	0.43	2.88
18	พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือ ความรู้สึกของคนอื่น	4.24	0.53	4.16	0.58	3.95	0.57	3.11*
19	พยายามจงใจให้คิดว่า ใ้ได้อย่าง ดีกว่าไม่ได้	4.30	0.56	4.16	0.55	4.09	0.52	3.96*
	รวมเฉลี่ย	4.37	0.41	4.25	0.44	4.08	0.46	7.17**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.30 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการประนีประนอม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 15 และข้อ 16 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 18 และข้อ 19 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.31 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
20	ใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น	4.21	0.53	4.12	0.53	3.95	0.48	3.09*
21	เสนอให้ผู้อื่นยอมรับวิธีการแก้ไข ปัญหาของท่านเท่านั้น	4.26	0.54	4.14	0.53	4.09	0.52	3.52*
22	พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตาม วิถีทางของท่าน	4.37	0.57	4.21	0.63	4.32	0.47	3.61*
23	ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	4.40	0.57	4.26	0.58	4.32	0.47	3.08*
24	ไม่สนใจความต้องการของ ผู้ร่วมงาน	4.33	0.57	4.25	0.61	4.14	0.64	1.62
25	พยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับ ความคิดเห็นของตนเอง	4.53	0.56	4.41	0.56	4.45	0.59	2.41
26	พยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่า วิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและ มีประโยชน์	4.45	0.54	4.39	0.57	4.27	0.55	1.36
	รวมเฉลี่ย	4.36	0.40	4.25	0.40	4.22	0.33	4.57*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.31 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านเอาชนะ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อ

พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 20 ข้อ 21 ข้อ 22 และข้อ 23 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.32 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
27	แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่น ในการแก้ไขปัญหา	4.44	0.52	4.36	0.53	4.23	0.52	2.54
28	พิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.39	0.53	4.30	0.54	4.09	0.52	3.96*
29	ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน การแก้ไขปัญหา	4.41	0.55	4.32	0.58	4.23	0.68	1.76
30	พยายามแก้ปัญหาที่ขัดแย้งในทันที	4.35	0.52	4.30	0.50	4.18	0.39	1.35
31	ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อ แก้ไขปัญหา	4.51	0.54	4.39	0.57	4.18	0.66	4.80**
32	มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้เสร็จเรียบร้อย	4.53	0.52	4.42	0.54	4.23	0.61	4.69*
33	ให้โอกาสคู่กรณีเสนอข้อมูลและ แสดงความคิดเห็นต่อปัญหา ที่ เกิดขึ้นอย่างเต็มที่	4.53	0.52	4.42	0.54	4.23	0.61	4.69**
34	เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านรับฟัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที	4.46	0.52	4.35	0.53	4.18	0.58	0.29
	รวมเฉลี่ย	4.44	0.37	4.34	0.40	4.18	0.35	6.42**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.32 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการร่วมมือ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 31 และข้อ 33 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 28 และข้อ 32 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.33 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านเผชิญหน้า โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
35	นำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผย และหาทางแก้ไขร่วมกันแม้เป็น ปัญหาเล็กก็ตาม	4.62	0.49	4.55	0.51	4.55	0.51	1.18
36	แก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์และมี เหตุผลเพียงพอ	4.62	0.50	4.55	0.53	4.45	0.59	1.85
37	มีความยุติธรรมในการบริหารงาน และไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน	4.64	0.49	4.56	0.53	4.45	0.51	2.37
38	ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่ หนีปัญหาและนำมาพิจารณา ประเมินใคร่ครองร่วมกันทุกฝ่าย	4.60	0.51	4.51	0.55	4.27	0.63	4.42*

ตาราง 4.33 (ต่อ)

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
39	ผู้บริหารค้นหาสาเหตุ ซึ่งแจ้งความจริงและ/หรือให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	4.67	0.51	4.50	0.58	4.32	0.71	7.29**
	รวมเฉลี่ย	4.63	0.41	4.53	0.45	4.41	0.45	4.47*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.33 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านการเผชิญหน้า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 39 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 38 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.34 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านบังคับ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
40	ใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของบริหารเท่านั้น	4.50	0.53	4.44	0.56	4.18	0.66	3.36*
41	เตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	4.21	0.53	4.17	0.58	4.09	0.61	0.65

ตาราง 4.34 (ต่อ)

ข้อ	สภาพการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
42	ไม่ยอมให้ปฏิเสธหรือคัดค้าน ความคิดของตนเอง	4.16	0.57	4.08	0.65	3.86	0.64	2.71
43	เรียกร้องให้ดำเนินการตามที่ ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น	4.33	0.58	4.21	0.64	4.18	0.58	2.53
44	บังคับให้ยอมรับวิธีที่ผู้บริหาร เสนอไว้เท่านั้น	4.24	0.54	4.19	0.59	3.86	0.56	4.27*
45	บังคับให้ปฏิบัติตามที่ผู้บริหาร เสนอไว้เท่านั้น	4.35	0.60	4.19	0.60	4.14	0.64	4.40*
46	ให้เชื่อมั่นในความคิดของผู้บริหาร เท่านั้น	4.29	0.55	4.18	0.57	4.05	0.57	3.23*
47	ยืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหาร	4.28	0.58	4.16	0.61	4.09	0.68	2.57
48	พยายามบีบบังคับผู้อื่นคล้ายตาม ความคิดของตน	4.43	0.56	4.37	0.52	4.27	0.55	1.31
49	เชื่อมั่นตามความคิดของตนเอง	4.35	0.51	4.31	0.54	4.32	0.56	0.28
50	ยืนยันตามความต้องการของตนเอง ตามที่เสนอแนะ	4.33	0.61	4.14	0.60	4.18	0.66	6.00**
รวมเฉลี่ย		4.31	0.36	4.22	0.38	4.11	0.34	5.31**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4.34 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ด้านบังคับ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 50 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 40 ข้อ 44 ข้อ 45 และข้อ 46 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปรากฏดังตาราง 4.35 – 4.41

ตาราง 4.35 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการยอมให้

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1	ถ้าเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารควรจะรับฟังปัญหาและข้อเท็จจริงที่มี รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่ายด้วยความเข้าใจและยุติธรรม	15	3.18
2	เพื่อลดความขัดแย้งครูควรจะยอมเสียสละ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง เพราะจำทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	6	1.27
3	ในการทำงานไม่ควรเอาชนะกัน ไม่สร้างความแตกแยก ควรเห็นอกเห็นใจกันยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	5	1.06
รวมเฉลี่ย		8.67	1.84

จากตาราง 4.35 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการยอมให้ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ถ้าเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารควรจะรับฟังปัญหาและข้อเท็จจริงที่มี รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่ายด้วยความเข้าใจและยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 3.18 รองลงมา คือ เพื่อลดความขัดแย้งครูควรจะยอมเสียสละ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง เพราะจำทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข คิดเป็นร้อยละ 1.27

ตาราง 4.36 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 ชัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1	ถ้าเกิดความขัดแย้งจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและหาวิธีการ แก้ปัญหา	17	3.61
2	ไม่ได้เถียงกัน หลีกเลี่ยงสาเหตุที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	15	3.18
3	เสนอข้อคิดเห็นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานไม่เสนอสิ่งที่ไม่ ให้เกิดความขัดแย้ง	8	1.69
4	ถ้าเกิดปัญหาในการทำงานควรหาสาเหตุของปัญหา ควร หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าระหว่างคู่กรณีที่มีปัญหา	5	1.06
รวมเฉลี่ย		11.25	2.39

จากตาราง 4.36 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร
 ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน
 การหลีกเลี่ยง ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ถ้าเกิดความขัดแย้งจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความ
 ขัดแย้งไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและหาวิธีการแก้ปัญหา คิดเป็นร้อยละ 3.61
 รองลงมา คือ ไม่ได้เถียงกัน หลีกเลี่ยงสาเหตุที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท คิดเป็นร้อยละ 3.18

ตาราง 4.37 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 ชัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านการประนีประนอม

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1	ไม่ถูก ดูหมิ่น ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน	12	2.54
2	ครูควรเป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับ	8	1.69
3	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นทุกคนควรหาวิธีในการแก้ปัญหาเพื่อ ลดความขัดแย้ง	7	1.49
รวมเฉลี่ย		9	1.91

จากตาราง 4.37 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการประนีประนอม ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ไม่ถูก ดูหมิ่น ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 2.54 รองลงมา คือ ครูควรเป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับ คิดเป็นร้อยละ 1.69

ตาราง 4.38 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านเอาชนะ

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1	ในการทำงานต้องรู้จักการยืดหยุ่น ไม่มุ่งเน้นผลงานจนมองข้าม ความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน	12	2.54
2	ผู้บริหารและครูทุกคนที่ทำงานร่วมกันควรยอมรับความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน	5	1.06
3	ผู้บริหารและครูควรยอมรับแนวทางการแก้ปัญหาของทุกภาค ส่วนเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อหน่วยงาน	2	0.42
รวมเฉลี่ย		6.33	1.34

จากตาราง 4.38 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร
 ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน
 เอาชนะ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ในการทำงานต้องรู้จักการยืดหยุ่น ไม่มุ่งเน้นผลงานจน
 มองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 2.54 รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูทุกคนที่
 ทำงานร่วมกันควรยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 1.06

ตาราง 4.39 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 จัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านการร่วมมือ

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1	ผู้บริหารและครูควรจะมีมุมมองที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งใน โรงเรียน ให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุข	19	4.03
2	ผู้บริหารและครูควรจะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แก้ปัญหา สำหรับคู่กรณีที่มี ปัญหา	8	1.70
3	ผู้บริหารต้องรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันทีที่เห็นความสำคัญ ของปัญหาและความสำคัญของครูทุกคน	5	1.06
4	ทุกคนช่วยกันค้นหาสาเหตุของปัญหาแล้วช่วยกันแก้ปัญหา	4	0.84
5	เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานควรจะมีใจทันทีไม่ควรปล่อยให้ ปัญหามานปลาย	4	0.84
	รวมเฉลี่ย	8	1.70

จากตาราง 4.39 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร
 ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน
 การร่วมมือ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารและครูควรจะมีมุมมองที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งใน
 โรงเรียน ให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุข คิดเป็นร้อยละ 4.03 รองลงมา คือ ผู้บริหารและครู
 ควรจะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แก้ปัญหา สำหรับคู่กรณีที่มีปัญหา คิดเป็นร้อยละ 1.70

ตาราง 4.40 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 ชัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านเผชิญหน้า

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ครูช่วยกันทำงานไม่ เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน	9	1.91
2	ผู้บริหารและครูสามารถเผชิญหน้าต่อปัญหา กล้าตัดสินใจไม่หนี ปัญหาและนำมาแก้ปัญหาร่วมกันทุกฝ่าย	4	0.84
รวมเฉลี่ย		6.5	1.38

จากตาราง 4.40 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร
 ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน
 เผชิญหน้า ข้อที่มีจำนวนมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ครูช่วยกัน
 ทำงานไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 1.91 รองลงมาคือ ผู้บริหารและครูสามารถ
 เผชิญหน้าต่อปัญหา กล้าตัดสินใจไม่หนีปัญหาและนำมาแก้ปัญหาร่วมกันทุกฝ่าย คิดเป็นร้อยละ
 0.84

ตาราง 4.41 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ
 ขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
 เขต 2 ด้านบังคับ

ข้อ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
1	ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควร บังคับให้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว	5	1.06
2	ครูควรปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาแต่คำสั่งต้องถูกต้องไม่ทำ ให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน	4	0.84
รวมเฉลี่ย		4.5	0.96

จากตาราง 4.41 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหาร
 ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้าน
 บังคับ ข้อที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควร
 บังคับให้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว คิดเป็นร้อยละ 1.06 รองลงมา คือ ครูควรปฏิบัติตามคำสั่ง
 ผู้บังคับบัญชาแต่คำสั่งต้องถูกต้องไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 0.84

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมุติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยมีจำนวนโรงเรียน 226 โรงเรียน จำแนกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 226 คน และครู จำนวน 2,047 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,273 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดย การใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 148-149) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 471 คน คือ ผู้บริหาร จำนวน 144 คน ครู จำนวน 327 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยได้รับคำปรึกษาจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครู จำนวน 30 คนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 50 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทั้ง 50 ข้อ โดยมีค่า t อยู่ระหว่าง 1.780-5.203 และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และแจกแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายพร้อมกำหนดวันรับคืน โดยผู้วิจัยไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 471 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 การศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ นำเสนอข้อมูลเป็นตารางแสดงจำนวนร้อยละ

4.2 การศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู วิเคราะห์ด้วย

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมาย และการจัดอันดับ เสนอข้อมูลเป็น ตารางประกอบความเรียง

4.3 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครู จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและระดับการศึกษาโดยใช้การทดสอบค่าที่ กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความ ขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างกันของ ค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตาม วิธีการของเซฟเพื่อกำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ใช้การวิเคราะห์เชิง เนื้อหา โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ นำเสนอข้อมูลเป็น ตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเผชิญหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่า เฉลี่ยสูงสุด คือ รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านบังคับ

1.1 ความคิดเห็นผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือ และด้านเผชิญ หน้า อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการประนีประนอม ด้านเอาชนะ ด้านบังคับ อยู่ในระดับมาก โดยด้านเผชิญหน้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบังคับ

1.2 ความคิดเห็นครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านเผชิญหน้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบังคับ

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านเอาชนะ และด้านเผชิญหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านที่เสนอแนะมากที่สุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ด้านที่เสนอแนะน้อยที่สุด คือ ด้านบังคับ

4.1 ด้านการยอมให้ ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ถ้าเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารควรจะรับฟังปัญหาและข้อเท็จจริงที่มี รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่ายด้วยความเข้าใจและยุติธรรม รองลงมา คือ เพื่อลดความขัดแย้งครูควรยอมเสียสละ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง เพราะจะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

4.2 ด้านการหลีกเลี่ยง ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ถ้าเกิดความขัดแย้งจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและหาวิธีการแก้ปัญหา รองลงมา คือ ไม่ได้เถียงกัน หลีกเลี่ยงสาเหตุที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

4.3 ด้านการประนีประนอม ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ไม่ดูถูก ดูหมิ่น ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ครูควรเป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับ

4.4 ด้านเอาชนะ ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ในการทำงานต้องรู้จักการยืดหยุ่น ไม่มุ่งเน้นผลงานจนมองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูทุกคนที่ทำงานร่วมกันควรยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4.5 ด้านการร่วมมือ ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารและครูควรจะมีมุมมองที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุข รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูควรจะเป็นผู้ใกล้ชิด แก้ปัญหา สำหรับคู่มือที่มีปัญหา

4.6 ด้านเผชิญหน้า ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ มีความยุติธรรมในการบริหารงานและไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน รองลงมา ผู้บริหารและครูสามารถเผชิญหน้าต่อปัญหา กล้าตัดสินใจ ไม่หนีปัญหาและนำมาแก้ปัญหาร่วมกันทุกฝ่าย

4.7 ด้านบังคับ ประเด็นที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควรบังคับให้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว รองลงมา คือ ครูควรปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาแต่คำสั่งต้องถูกต้องไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน

อภิปรายผล

1. จากการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านเผชิญหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่ใช้วิธีนี้เป็นเพราะ โรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน แต่ละคนต่างมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการเผชิญหน้ากันโดยตรงและนำประเด็นต่าง ๆ ขึ้นมาเจรจา และแสดงความคิดเห็นกันอย่างชัดเจน เปิดเผยหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อย และครูมีความเข้าใจและนำปัญหามาพิจารณาและหาทางแก้ไขร่วมกันแม้เป็นปัญหาเล็กน้อยก็ตาม โดยมีระบบกฎเกณฑ์และมีเหตุผลที่เพียงพอ จะทำให้ความขัดแย้งลดลง ซึ่งสอดคล้องกับแบบการจัดการกับความขัดแย้งของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1994 : 338) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของ ผู้บริหารที่ได้เผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารควรมีพฤติกรรม แบบตุ๊กตาคาหมี่ (Smoothing) จะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพสูงมากผู้บริหารจะยอมอย่างน่ารัก ร่วมมือด้วยความเต็มใจเสียสละ มองคนอื่นในแง่ดี ไม่ขัดแย้งกับใคร และเป็นแบบนกลูก ซึ่งผู้บริหารกล้าเผชิญ (Confronting) ข้องมองสิ่งต่าง ๆ อย่างใจเย็นรอบคอบ ผู้บริหารลักษณะนี้ใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งโดยการเผชิญหน้ากับปัญหามีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหา ถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่น ๆ ก็ตามพยายามหาวิธีการสนองความต้องการของผู้ร่วมงานและให้ได้ผลตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด จะเห็นว่าวิธีการเลี่ยงหรือการเก็บกดปัญหา และยอมตามผู้อื่นนั้น ไม่ได้ช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นหมดไปเพียงแต่ชะลอไม่ให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นเป็นจุดเด่นขึ้นมา ความขัดแย้งนั้นอาจจะระเบิดขึ้นมาอีกก็ได้ สำหรับวิธี การใช้อำนาจบังคับนั้น อาจเป็นวิธีที่ได้ผล คู่มืออาจจำเป็นต้องยอมจำนนเพราะอำนาจ แต่ความขัดแย้งภายในใจจะยังมีอยู่ ซึ่งอาจจะเกิดเป็นปัญหาในภายหลังได้ ส่วนวิธี

การประนีประนอมนั้นนับ เป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง แต่ถึงกระนั้นก็ตามการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยอมด้วยเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง ย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจแอบแฝงอยู่ ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดก็คือวิธีที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าช่วยกันแก้ ปัญหา โดยต่างคำนึงถึงความต้องการของกันและกัน ซึ่งจะทำให้ได้รับความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส (Thomas, Owens. 1976 : 86 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 93) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยที่ขั้นสุดท้ายของตอนแรก จะไปกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้า ให้เกิดความขัดแย้งในตอนต่อไป กล่าวคือ ความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เกิดความคับข้องใจในการที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมาย ความคับข้องใจ เป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการสร้างแนวความคิด คู่กรณีพยายามคิดและหาทางเลือก จากนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมเป็นการ แสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา ด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมจะก่อให้เกิดผลที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมนั้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550 : 70 - 71) เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านเผชิญหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ อุดม รัตนสังข์ (2548 : 55 - 56) เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านการร่วมมือ การเผชิญหน้า การประนีประนอมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้าน การไกล่เกลี่ย การบังคับ การผสมผสาน การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง และการยอมตาม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบังคับ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้คำสั่งเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหารเท่านั้น พยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดเห็นของตน ทำให้ครูมีความรู้สึกถูกบังคับ ไม่เป็นอิสระ จะมีความรู้สึกปฏิเสธหรือคัดค้านต่อความคิดเห็นของผู้บริหาร ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 1994 : 338) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่ได้เผชิญกับความขัดแย้งมีพฤติกรรม แบบปลาจลลาม จะมีลักษณะที่พยายามใช้อำนาจ (Forcing) เป็นแบบที่ผู้บริหารที่เน้นความต้องการของตนเอง ไม่ยี่คิดต่อความรู้สึกของผู้อื่น ต้องการเอาชนะชอบเผชิญ หน้า กล้าที่จะฟาดฟัน สำหรับวิธีการใช้อำนาจบังคับนั้น อาจเป็นวิธีที่ได้ผลคู่กรณีอาจจำเป็นต้องยอมจำนนเพราะอำนาจ แต่ความขัดแย้งภายในใจจะยังมีอยู่ ซึ่งอาจจะเกิดเป็นปัญหาในภายหลังได้ ดังนั้น ผู้บริหารไม่ควรใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหารเท่านั้น ไม่พยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดเห็นของตน ควรยอมให้ครูปฏิเสธหรือคัดค้านความคิดเห็นของตนเองบ้าง ควรพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาและนำมาพิจารณาประเมิน ใคร่ตรงร่วมกันทุกฝ่าย

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน แต่ละคนต่างมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะใช้แนวคิดและหลักการบริหารที่แตกต่างจากครูผู้สอน ผู้บริหารจะใช้คำสั่ง และมุ่งเน้นถึงผลการปฏิบัติงาน ส่วนครูซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของแตกต่างกัน ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 159 - 160) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร ทำให้เราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย โดยสอดคล้องกับ นริศร กรุงกาญจนา (2549 : 90 - 91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการเผชิญหน้าและการประนีประนอมส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับ มณีวรรณ ยนต์ตัน (2554 : 97-99) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 เมื่อจำแนกตามสถานภาพโดยภาพรวมและรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง นครพนม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านเอาชนะ และด้านเผชิญหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีบริบทแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ประเพณีวัฒนธรรมแต่ละชุมชนแตกต่างกัน ปัญหาความขัดแย้งแต่ละ โรงเรียนจึงแตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจึงมีความแตกต่างและใช้อย่างหลากหลายวิธีในการขจัดความขัดแย้ง ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 122) ได้กล่าวถึง ข้อมูลที่จะต้องรู้ในการบริหารความขัดแย้ง 1) คุณลักษณะของแต่ละฝ่าย

ในความขัดแย้ง จำเป็นจะต้องทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับ ค่านิยม แรงงูใจ จุดประสงค์ สภาพร่างกาย สติปัญญา ความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย 2) ความสัมพันธ์แต่เดิมของกลุ่ม แต่ละฝ่ายมีทัศนคติต่อกันอย่างไร 3) ธรรมชาติของประเด็นขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นมีประเด็นที่ชัดเจนหรือไม่ ขอบเขตของประเด็นขัดแย้งกระจ่างหรือไม่ 4) สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงปรกติวิสัย และแนวปฏิบัติในสังคมนั้นด้วย 5) ความสนใจของผู้อื่นที่มีต่อความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นเป็นที่สนใจของชุมชนหรือสังคมน้อยเพียงใด 6) แนวโน้มที่แต่ละฝ่ายจะใช้ยุทธศาสตร์หรือวิธีในการแก้ไขความขัดแย้ง 7) ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่มีต่อกลุ่มและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ลัดดาวัลย์ บารุงกิจ (2551 : 120 - 122) ได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี พบว่า ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียนใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยด้านการหลีกเลี่ยง มีจำนวนมากที่สุด คือ ถ้าเกิดความขัดแย้งจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและหาวิธีการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เป็นเพราะ การถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำได้ง่าย เพื่อลดระดับความขัดแย้ง โดยหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ซึ่ง พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 250) ได้กล่าวว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง การลดหรือการจัดการความขัดแย้งแต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of Conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่าย แต่มักจะแก้ไขได้ยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจดำเนินการบริหารความขัดแย้งอย่างใดอย่างหนึ่งจาก 3 ประการต่อไปนี้ 1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ 2) ลดระดับของความขัดแย้ง หรือระงับความขัดแย้งในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยสอดคล้องกับการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim, 1985 : 83-85 ; อ้างถึงใน พิพิธ สุวรรณสิงห์, 2550 : 36) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสว่ให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง และ

ความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้ เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาส่วน และสอดคล้องกับ ลอร์ดอน (London, 1991 : 1596-A-1597-A) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนชอบใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูจะถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ได้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา ดังนั้น โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำข้อเสนอแนะด้านการหลีกเลี่ยงไปสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามบริบทของหน่วยงาน

1.2 ด้านบังคับมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหารเท่านั้นและพยายามบีบบังคับผู้อื่นคล้ายตามความคิดของตนเพราะผู้บริหารเชื่อมั่นตามความคิดของตนเองดังนั้นผู้บริหารไม่ควรใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหารเท่านั้นและไม่บีบบังคับผู้อื่นคล้ายตามความคิดเห็นของตนไม่ควรให้ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารเพียงคนเดียวควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นควรเตรียมทางเลือกไว้ก่อนก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน

1.3 ด้านเผชิญหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด เพราะ โรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน แต่ละคนต่างมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการเผชิญหน้ากัน โดยตรงและนำประเด็นต่าง ๆ ขึ้นมาเจรจา และแสดงความคิดเห็นกันอย่างชัดเจน เปิดเผย ท้าวิธีแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อย และครูมีความเข้าใจและนำปัญหามาพิจารณาและหาทางแก้ไขร่วมกันแม้เป็นปัญหาเล็กน้อยก็ตาม โดยมีระบบกฎเกณฑ์และมีเหตุผลที่เพียงพอ จะทำให้ความขัดแย้งลดลง

1.4 ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีบริบทแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ประเพณีวัฒนธรรมแต่ละชุมชนแตกต่างกัน ปัญหาความขัดแย้งแต่ละโรงเรียนจึงแตกต่างกัน ควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพ

1.5 ถ้าเกิดความขัดแย้งจะถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและหาวิธีการแก้ไขปัญหา เพราะการถอนตัวออกจากสถานการณ์

ความขัดแย้ง เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำได้ง่าย เพื่อลดระดับความขัดแย้ง โดยหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

1.6 ผู้บริหารและครูควรจะรับฟังปัญหาและข้อเท็จจริงที่มี การรับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่ายด้วยความเข้าใจและยุติธรรม

1.7 ผู้บริหารและครูควรถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและหาวิธีการแก้ปัญหาไม่ดูถูกดูหมิ่นทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

1.8 ผู้บริหารและครูควรรู้จักการยืดหยุ่น ไม่มุ่งเน้นผลงานจนมองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

1.9 ผู้บริหารและครูควรรู้จักการยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่มุ่งเน้นผลงานจนมองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

1.10 ผู้บริหารและครูควรจะมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุข

1.11 ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ครูช่วยกันทำงานไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน

1.12 ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควรบังคับให้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

- กัมปนาท มีสวนนิล. (2545). ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(บริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- กฤษณี คำชาย. (2540). จิตวิทยาการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะ
แนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- เจริญ โศกอำนวย. (2530). รายงานการวิจัยเรื่อง วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์.ศศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- จิระพงศ์ สุภศรี. (2552). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสังกัดโรงเรียน
ประถมศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ฉันทนา บรรพศิริ โชติ. (2541). ความขัดแย้งในสังคมไทย : ช่องว่างของการรับรู้และความเข้าใจ.
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดิเรก พรสีมา. (2543). การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ส.รุ่งพัฒน์ออฟเซ็ท.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2547). ประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา. เอกสารการสอนชุดวิชา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมดา.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2530). ประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา. เอกสารการสอนชุดวิชา
ประสบการณ์วิชาชีพ. นนทบุรี : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- นริศร กรุงกาญจนา. (2549). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม
ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.

- ประภาทิพย์ ผาสุข. (2551). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประชุม โปธิกุล. (2540). ศิลปะการนำของผู้ในยุคใหม่ Smart Move. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.
พิมพ์ครั้งที่ 2. บุรีรัมย์ : สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปัญญาสน์ มาศนพคุณรัตน์. (2549). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544). จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : วเพ็ชรสกุล.
- พรศักดิ์ บุญยัง. (2546). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความท้าทายในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา).
สงขลา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พิพิธ สุวรรณสิงห์. (2550). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุรธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- มณีวรรณ ยนต์ตัน. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองนครพนมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา). นครพนม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.
- มัญญ คงทน. (2545). การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. ปริญญาานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ลัดดาวัลย์ บำรุงกิจ. (2551). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วรรณารด แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล
พับลิเคชั่น.
- วัชรพล มนตรีภักดี. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่
การศึกษาเชียงใหม่เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2546). ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). ความลับองค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วีรนุช สุทธพันธ์. (2550). การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
(การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์.
- ศุวดีดา ปนานนท์. (2542). การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา วิทยานิพนธ์ ค.ม.
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด บางโม. (2546). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สมเกียรติ สิงหกุล. (2547). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) ลำปาง : บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันราชภัฏลำปาง.
- สโรชิน โคนโรโสภา. (2551). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สุดา เทียบจตุรัส. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544.) ภาวะผู้นำ. ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย. เชียงราย : สถาบันราชภัฏ เชียงราย.
- สุเทพ สุนทรเกตุ. (2540). ทฤษฎีสังคมวิทยาารวมสมัย พื้นฐานแนวความคิดทฤษฎี ทางสังคมวิทยาและวัฒนธรรม. เชียงใหม่ : โกลบอลวิชั่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ต้นอ่อน แกรมมี่.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2543). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพ ภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. (2555). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2555. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2.
- อรุณ รักธรรม. (2546). ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อุดม รัตนสังข์. (2548). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) อุตรดิตถ์ : บัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัราชภัฏอุตรดิตถ์.
- Ashworth, M. A. C. (1989). **A Study of the Conflict Management Style of Principals and Superintendents in the Public School of Ohio.** Bowling Green State University, U. S. A.
- Buntin, J. A. (1988). **An Examination of Conflict Management Style and Principals in a Large Urban School.** Ph.D. Dissertation, Auourn University, U. S. A.
- Cash, C. M. (1990). **Conflict Management, Climate and Procedures in Selected Public Elementary Schools in South Carolina.** Ed.D. Dissertation, South Carolina State College, U. S. A.
- Erickson, H. K. (1984). **Female Public School Administrators and Conflict Management** *Dissertation Abstracts International.* 45(05) : 1251-A.

- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). **Learning Together and Alone : Cooperative, Competitive and Individualistic Learning.** (2nd ed). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall,Inc.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1994). **Leading the Cooperative School.** (2nd ed). Edina, MN: Interaction Book Company.
- Litton, Jax Jr. (1989). **Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principals.** Ed.D. Dissertation, The University of North Carolina, U. S. A.
- Lordon, J. K. (1991). A Case Study of Conflict Management in Superintendent School Board Relationships. **Dissertation Abstracts International.** 52 (5) : 1596-A1597-A.
- Maria, R. V. (1984). Conflict Management Style of Men and Women Administrators in Higher Education. **Dissertation Abstracts International.** 45 : 1601-A.
- Pneumen, R. W. & Magaret, E. B. (1982). **Managing Conflict : A Complete Process-Centered Handbook.** Englewood Cliffs. New Jersey : Pretice-Hall.
- Pntchard, B. (1986). The Relationship between Management Styles of Men and Women in Community Colledge Administration. **Dissertation Abstracts Intemational.** 47 : 364 – 375.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Handing Interpersonal Conflict. **Academy of Management Journal.** 26 : 368-376.
- Revilla, V. (1984, December). Conflict Management Styles of Men and Women Administrators in Higher Education. **Dissertation Abstracts International.** 45(6) : 1601-A.
- Robbins, S. P. (1983). **Organization Behavior.** Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1990). **Organization Theory Structure Designs and Application.** Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M. Dunnette (Ed), **Handbook of Industrial and Organization Psychology.** Chicago: Rand Mc & Nally.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายประพันธ์ ชันโมลี

ด้วย นางสาวนภาพรณ จตุรปา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมาน พบวันดี

ด้วย นางสาวนภาพรณี จตุรปา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภาณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๔๘๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสิรินาถ วงศ์สามารถ

ด้วย นางสาวนภาพรณิ จตุรปา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภาณี จุโทปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/๔๘๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๑

ด้วย นางสาวนภาพรณ จตุรปา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภาณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือ ในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวนภาพรณ จตุรปา ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑(๑)/๔๙๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจักษ์ศิลปาคมบุรีรัมย์ เขต ๔

ด้วย นางสาวนภาพรณ จตุรปา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจักษ์ศิลปาคมมหาสารคาม เขต ๒ ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริณี จุฑาปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Burapha Rajabhat University

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มี 7 ด้าน คือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
3. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
4. ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อเป็นประโยชน์การวิจัยเท่านั้น และจะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งต่อการปฏิบัติหน้าที่และสภาพทางราชการหรือหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นางสาวนภภรณ์ จตุรป่า

การศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง
ของท่านในปัจจุบัน

1. สถานภาพ

[] ผู้บริหารโรงเรียน

[] ครูผู้สอน

2. ขนาดของโรงเรียน

[] โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน 1-120 คน)

[] โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียน 121-301 คน)

[] โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแล้วกรุณาให้ความคิดเห็นเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับสภาพการบริหาร
ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มหาสารคาม เขต 2 มีการปฏิบัติในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ
ความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มากที่สุด โดยพิจารณาตาม

เกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
01	ด้านการยอมให้ ยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหมาให้	✓				

คำอธิบาย จากตัวอย่างจะเห็นว่าเครื่องหมาย ✓ ในช่องหมายเลข 5 หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ด้านการยอมให้ คือยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ด้านการยอมให้					
1	ยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น					
2	ยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าทำให้เขามีความสุข					
3	ยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาให้					
4	เมื่อมีกรณีขัดแย้งกัน ท่านจะรับฟังคู่กรณีด้วยความยุติธรรม					
5	ยินยอมให้บุคลากรทุกคนสมความปรารถนา					
6	ยอมทำตามความต้องการของครูเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง					
	ด้านการหลีกเลี่ยง					
7	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา					
8	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท					
9	ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง					
10	พยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหา					
11	ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนของท่าน					
12	โต้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
13	พยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ					
14	คัดค้านการแก้ปัญหา					
	ด้านการประนีประนอม					
15	พยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกัน					
16	ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ					
17	ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะให้คนอื่นสมปรารถนาในบางครั้ง					
18	พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น					
19	พยายามจงใจให้คิดว่า ได้อย่างดีกว่าไม่ได้					

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
20	ด้านเอาชนะ ใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น					
21	เสนอให้ผู้อื่นยอมรับวิธีการแก้ไขปัญหของท่านเท่านั้น					
22	พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวิถีทางของท่าน					
23	ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ					
24	ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน					
25	พยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง					
26	พยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์					
27	ด้านการร่วมมือ แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา					
28	พิจารณาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น					
29	ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					
30	พยายามแก้ปัญหที่ขัดแย้งในทันที					
31	ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา					
32	มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหความขัดแย้งให้เสร็จเรียบร้อย					
33	ให้โอกาสคู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่					
34	เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที					
35	ด้านเผชิญหน้า นำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยและหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็กก็ตาม					
36	แก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์และมีเหตุผลเพียงพอ					
37	มีความยุติธรรมในการบริหารงานและไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน					
38	ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาและนำมาพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย					

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารค้นหาสาเหตุ ซึ่งแจ้งความจริงและ/หรือให้แก่ฝ่าย ค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น					
40	ด้านบังคับ ใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของบริหารเท่านั้น					
41	เตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน					
42	ไม่ยอมให้ปฏิเสธหรือคัดค้านความคิดของตนเอง					
43	เรียกร้องให้ดำเนินการตามที่ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น					
44	บังคับให้ยอมรับวิธีที่ผู้บริหารไว้					
45	บังคับให้ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น					
46	ให้เชื่อมั่นในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น					
47	ยืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร					
48	พยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามคิดของตน					
49	เชื่อมั่นตามความคิดของตนเอง					
50	ยืนยันความต้องการของตนเองตามที่เสนอแนะ					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

คำชี้แจง การพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็น
แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งอย่างไร ขอความกรุณาให้ท่านเขียนที่
ว่างของแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านการยอมให้

.....

.....

.....

2. ด้านการหลีกเลี่ยง

.....

.....

.....

3. ด้านการประนีประนอม

.....

.....

.....

4. ด้านเอาชนะ

.....

.....

.....

5. ด้านการร่วมมือ

.....

.....

.....

6. ด้านเผชิญหน้า

.....

.....

.....

7. ด้านบังคับ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาตอบปัญหาการวิจัยจนแล้วเสร็จ

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Burapha Rajabhat University

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

สภาพการบริหารงาน โดยการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	t
1. ขอมแพ้ในบางประเด็น เพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น	3.323
2. ขอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าทำให้เขามีความสุข	4.998
3. ขอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาก็	5.778
4. เมื่อมีกรณีขัดแย้งกัน ท่านจะรับฟังคู่กรณีด้วยความยุติธรรม	2.054
5. ยินยอมให้บุคลากรทุกคนสมควรปรารถนา	4.547
6. ขอมทำตามความต้องการของครูเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้ง	2.273
7. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา	3.528
8. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	3.687
9. ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง	6.260
10. พยายามไม่ไปเกี่ยวข้องกับปัญหา	3.618
11. ไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนของท่าน	6.000
12. โต้แย้งเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	6.488
13. พยายามเลื่อนเวลาออกไปเรื่อย ๆ	4.033
14. ผัดผ่อนการแก้ปัญหา	4.222
15. พยายามหาทางประนีประนอม ให้แก่ผู้ที่ขัดแย้งกัน	3.687
16. ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	2.267
17. ขอมเสียสละสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะให้คนอื่นสมควรปรารถนาในบางครั้ง	3.525
18. พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น	3.977
19. พยายามจงใจให้คิดว่า ได้อย่างดีกว่าไม่ได้	4.547
20. ใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น	3.525
21. เสนอให้ผู้อื่นยอมรับวิธีการแก้ไขปัญหของท่านเท่านั้น	2.582
22. พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวิถีทางของท่าน	3.977
23. ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	1.941
24. ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	3.282
25. พยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง	4.449

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

สภาพการบริหารงาน โดยการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	t
26. พยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	2.811
27. แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา	4.583
28. พิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3.674
29. ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	4.958
30. พยายามแก้ปัญหาที่ขัดแย้งในทันที	3.000
31. ให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา	4.965
32. มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้เสร็จเรียบร้อย	9.000
33. ให้โอกาสคู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหา ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่	2.634
34. เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ท่านรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที	2.213
35. นำปัญหามาพิจารณาอย่างเปิดเผยและหาทางแก้ไขร่วมกันหลายฝ่ายแม้เป็นปัญหาเล็กก็ตาม	3.538
36. แก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่ชัดเจน มีระบบกฎเกณฑ์และมีเหตุผลเพียงพอ	2.811
37. มีความยุติธรรมในการบริหารงานและไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน	1.923
38. ผู้บริหารพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหาและนำมาพิจารณาประเมินไต่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	2.634
39. ผู้บริหารค้นหาสาเหตุ ชี้แจงความจริงและ/หรือให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อมูลที่ต้องการเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	4.033
40. ใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของบริหารเท่านั้น	4.033
41. เตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	2.257
42. ไม่ยอมให้ปฏิเสธหรือคัดค้านความคิดของตนเอง	2.951
43. เรียกร้องให้ดำเนินการตามที่ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น	7.514
44. บังคับให้ยอมรับวิธีที่ผู้บริหารไว้	2.449
45. บังคับให้ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารเสนอไว้เท่านั้น	1.800

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (ต่อ)

สภาพการบริหารงาน โดยการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	t
46. ให้เชื่อมั่นในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น	2.444
47. ยืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร	3.162
48. พยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามคิดของตน	3.687
49. เชื่อมั่นตามความคิดของตนเอง	2.267
50. ยืนยันความต้องการของตนเองตามที่เสนอแนะ	2.951

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 50.0

Alpha = .962

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนภภรณ์ จตุรปา
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 1 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2517
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 111 หมู่ที่ 9 ตำบลบัวแดง อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด 45190
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านมะโป้ อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านมะโป้ ตำบลลานสะแก อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2531 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคาร อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2533 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2536 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม อำเภอปทุมรัตต์ จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาการศึกษาปฐมวัย สถาบันราชภัฏจันทรเกษม พ.ศ. 2560 การศึกษาระดับครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์