

พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส



นายมูฮัน แก้วสุกแสง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Conflict Management Behaviors of School Administrators under
Narathiwat Primary Education Service Area Offices**

Mr. Moohun Keawsuksaeng

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

School of Educational Studies

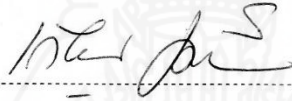
Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พุทธกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส
ชื่อและนามสกุล นายมูฮัมหมัด แก้วสุกแสง
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เก็จกนก เอื้อวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



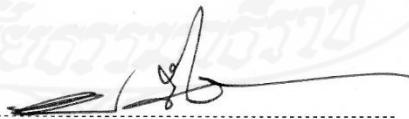
ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เก็จกนก เอื้อวงศ์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เจ็มทอง สิริแสงเลิศ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถนพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส

ผู้ศึกษา นายมุฮัมมัด แก้วสุกแสง รหัสนักศึกษา 2542300401

ปริญญา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เก็จกนก เอื้อวงศ์ ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส และ (2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าความเที่ยง .88 และแบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการทดสอบไคสแควร์

ผลการวิจัย ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง และต่ำสุดเป็นพฤติกรรมการยอมให้ และ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่ต่างกัน แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา นราธิวาส

Independent Study title: Conflict Management Behaviors of School Administrators under Narathiwat Primary Education Service Area Offices

Author: Mr. Moohun Keawsuksaeng; **ID:** 2542300401;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Independent Study advisor: (1) Dr. Ketkanok Urwongse; **Academic year:** 2015

Abstract

The purposes of this research were (1) to study conflict management behaviors of school administrators under Narathiwat Primary Education Service Area Offices; and (2) to compare conflict management behaviors of school administrators under Narathiwat Primary Education Service Area Offices classified by educational level and administrative experience.

The research sample consisted of 327 school administrators under Narathiwat Primary Education Service Area Offices. The employed research instruments were a questionnaire on conflict management behaviors of school administrator with reliability coefficient of .88, and a data recording form on background information of school administrator in terms of educational level and administrative experience. Statistics for data analysis were the frequency, percentage, and chi-square test.

The results showed that (1) the top conflict management behavior employed by school administrators under Narathiwat Primary Education Service Area Offices was that of competition, followed by that of avoidance; while the least employed behavior was that of accommodation; and (2) school administrators with different educational levels were not significantly different in their conflict management behaviors; while those with different administrative experiences differed significantly in their conflict management behaviors at the .05 level.

Keywords: Conflict management, Primary school administrator, Narathiwat

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความกรุณาและความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกียรติยศ เอื้อวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาท่านซึ่งได้ให้ความกรุณาคอยให้คำแนะนำ กำกับดูแล และคอยให้กำลังใจนักศึกษาอยู่เสมอในการจัดทำวิจัยการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นเป็นเล่มสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เข็มทอง ศิริแสงเลิศ ซึ่งเป็นกรรมการสอบ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน และขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านในแขนงวิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาอย่างเต็มที่ และคอยแนะนำสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับนักศึกษาตั้งแต่เริ่มเข้าเรียนเป็นนักศึกษา จนจบการศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาการบริหารการศึกษอย่างภาคภูมิใจ

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วน และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างมาก จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้ให้โอกาสได้มาเรียนรู้ และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้จนเสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป

มูฮัน แก้วสุกแสง

กุมภาพันธ์ 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ของการวิจัย	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง	7
ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบวัด	54
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง	56
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	61
สรุปการวิจัย	61
อภิปรายผล	63
ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	72
ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	73
ข หนังสือประสานงาน	79
ประวัติผู้ศึกษา	84



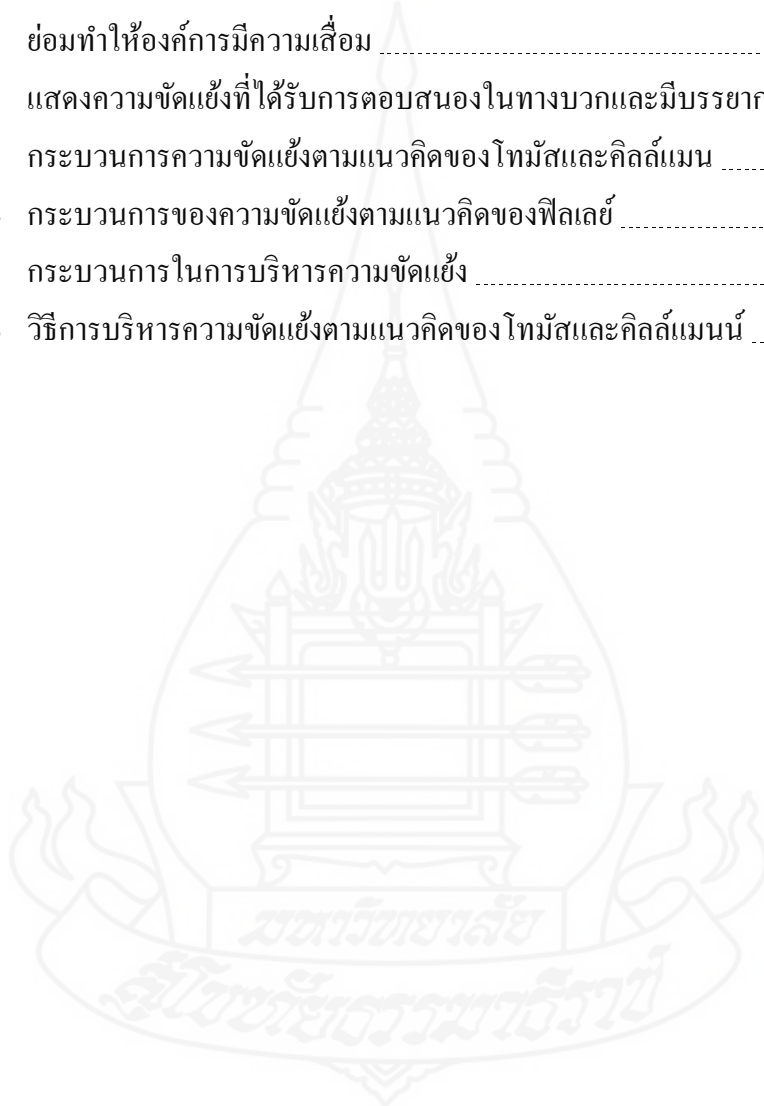
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา	50
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส และตามอำเภอ	50
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบวัด	54
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	55
ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามวุฒิการศึกษา	57
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประสบการณ์	59



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม ข้อมทำให้องค์กรมีความเสื่อม	14
ภาพที่ 2.2 แสดงความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวกและมีบรรยากาศที่เหมาะสม ...	14
ภาพที่ 2.3 กระบวนการความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลล์แมน	20
ภาพที่ 2.4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์	22
ภาพที่ 2.5 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง	23
ภาพที่ 2.6 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลล์แมนน์	31



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับและเกิดขึ้นได้ทุกโอกาส โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันและอยู่ในสังคมเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาที่มนุษย์ทุกคนย่อมมีความแตกต่างทั้งทางด้านแนวคิด ค่านิยม ความต้องการ และความเชื่อในตัวบุคคล ทำให้องค์กรที่มีการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมมีความขัดแย้งเข้ามามีบทบาทสำคัญ ดังนั้นเราจึงไม่อาจที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ความขัดแย้งอาจเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหาซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน แต่ในบางโอกาสความขัดแย้งเป็นการปะทะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทางวาจา ทางกาย หรือด้วยอารมณ์ เป็นต้น ความขัดแย้งจึงเกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน การสัมผัสรู้ที่แตกต่างกัน คุณค่าหรือค่านิยม และความเชื่อในตัวบุคคล อันอาจก็เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้ง (เอกชัย บุญยาศิษฐาน, 2555, น. บทนำ) ในสถานศึกษาเองก็มีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เป็นธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความซับซ้อนในการบริหารการศึกษานำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น การบริหารความ

ขัดแย้งจึงมีความสำคัญมากในการบริหารการศึกษา หากผู้บริหารมีหลักการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาก็จะมีประสิทธิผลตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจที่จะประยุกต์วิธีการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรการศึกษาได้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, น. 12) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร จึงควรจะมีการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ซึ่งความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารในองค์กร

การบริหารสถานศึกษานั้นจะต้องมีระบบการบริหารที่ดี รู้จักแก้ไขสถานการณ์และมีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจละเลยได้ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรง ปัญหาความขัดแย้งส่วนบุคคล หรือปัญหาความขัดแย้ง

ระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งเหล่านั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาจะสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของสถานศึกษาชบเซา สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมาก และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการกับข้อขัดแย้งในสถานศึกษา และก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหา เหตุแห่งปัญหา ค่านิยมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในสถานศึกษามาพิจารณาด้วยเหตุผลและมีข้อมูลที่ต้อง เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเราก็จำเป็นที่จะต้องอยู่กับมัน เราต้องรู้จักมัน สามารถบริหารจัดการ และควบคุมบังคับไม่ให้มันทำร้ายเราได้ (เอกชัย บุญยาศัยฐาน, 2555, น. 3) พฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งนั้นถือเป็นทักษะสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการรับมือกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมความร่วมมือกับพฤติกรรมเอาชนะพฤติกรรมความร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ ส่วนพฤติกรรมเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองพึงพอใจ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีลักษณะพฤติกรรม 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับกลาง และระดับสูง ดังนั้นจึงสามารถจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติความร่วมมือ และมิติการเอาชนะ ซึ่งแสดงพฤติกรรม 3 ระดับดังกล่าว โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งได้เป็น 5 ลักษณะ คือ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การประนีประนอม และการร่วมมือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 104-105)

งานวิจัยของพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2552, น. 37) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารที่มีอายุ ระดับการศึกษา และมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งในการบริหารสถานศึกษามากจะใช้วิธีเอาชนะมากที่สุด และใช้วิธีมุ่งผลประโยชน์ของตนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารแต่ละคนจะมีแนวทางหรือพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ด้านวุฒิการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ก็อาจส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งทำให้เกิดความแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาแตกต่างกันอีกด้วย จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การวางแผนประยุกต์ใช้ในการบริหารความ
 จัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อ
 ประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวิทยาลัย

2.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชวิทยาลัย จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์
 การดำรงตำแหน่ง

3. ขอบเขตการวิจัย

3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา
 ประถมศึกษาปทุมธานีราชวิทยาลัย จำนวน 327 คน และกลุ่มตัวอย่าง 177 คน

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

3.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

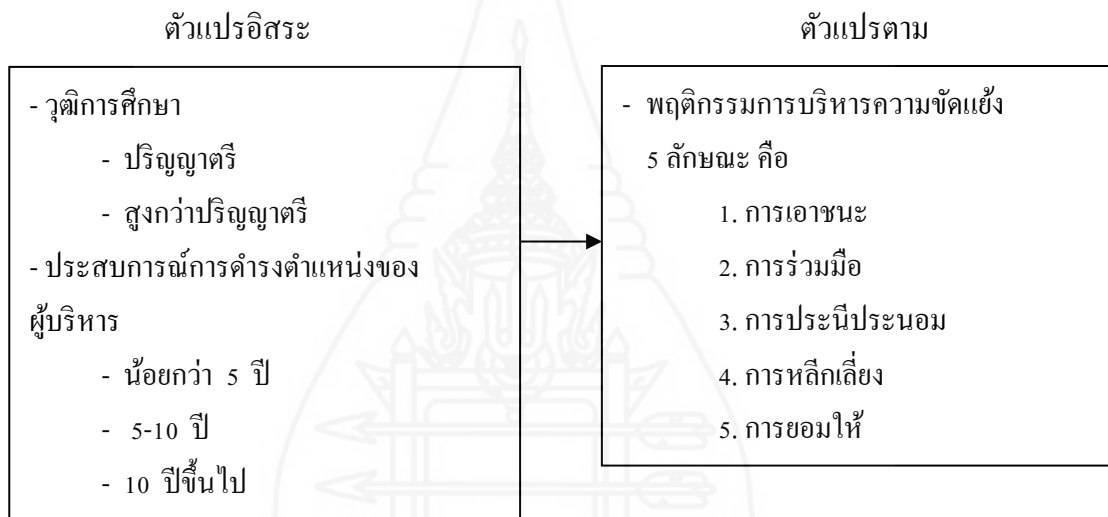
- 1) วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
- 2) ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น
 ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง น้อยกว่า 5-10 ปี
 และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป

3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้ง 5 ลักษณะ คือ

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

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomus and Kilmann, 1987) เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งซึ่งแบ่งเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหาร 2 ด้าน คือ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

การศึกษานี้มีสมมติฐานในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

6. นวัตกรรมพิเศษเฉพาะ

6.1 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จำแนกเป็น 5 ลักษณะ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

6.1.1 การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกที่มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการควบคุม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด

6.1.2 การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งที่จะให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

6.1.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่อาจจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายพยายามรักษาน้ำของตน

6.1.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ

6.1.5 การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็

ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล

6.2 ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น (1) ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี (2) ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 5-10 ปี และ (3) ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 10 ปี ขึ้นไป

6.3 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น (1) ปริญญาตรี และ (2) สูงกว่าปริญญาตรี

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

7.1 ทำให้ทราบถึงลักษณะพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส และนำผลการวิจัยไปพัฒนาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

7.2 ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองในด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร และเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนพัฒนา และกำหนดนโยบาย เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวคิดหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามประเด็น ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
 - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.2 ผลของความขัดแย้ง
 - 1.3 แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.4 กระบวนการของความขัดแย้ง
 - 1.5 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง
 - 1.6 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
2. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ
 - 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ เขต 1
 - 2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ เขต 2
 - 2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ เขต 3
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็ เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, น.137) ให้ความหมายไว้ว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง

ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ขึ้นไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้ด้วย

พิชญากร ตินิโส (2554, น.33) ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้างๆ ได้ว่า เป็นความสัมพันธ์ที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกัน ไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการ หรือมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, น. 11 อ้างถึงใน อริศรา โยศรีคุณ, 2556, น. 35) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ ลักษณะของบุคคลซึ่งเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งของบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ์ (2551, น. 11) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2550, น. 214) ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่าบุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วย ในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัด ขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ และการกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมส่วนบุคคล

จุง และ แมกกินสัน (Shung and Megginson, 1981, p. 252 อ้างถึงใน สโรชา โคตรโสภากา, 2551, น.18) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ดิ้นรนระหว่างผู้ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนาความคิด ผลประโยชน์หรือความต้องการบุคลากร ความขัดแย้งเกิดเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ประสบกับเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่พึงพอใจ

แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn, 1978, pp. 649-650) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกัน หรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวางบีบบังคับทำอันตราย ต่อต้าน หรือโดยการแก้เผ็ดฝ่ายตรงข้าม

ชมิทท์ (Schmidt, 1972, pp. 359-370 อ้างถึงใน วิชาการณ พึ่งอารมณ, 2551, น. 30-31) ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูลค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกแตกต่างกัน

จอห์นสัน และ จอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1975, p. 136-137 อ้างถึงใน พิพิธสุวรรณสิงค์, 2550, น. 25) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้งขัดขวางหรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมที่ถูกรบกวนเกิดการเสียหายหรือดำเนินไปได้น้อยลงหรือมีผลน้อยลงอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคล ที่มีความแตกต่างในด้านต่างๆ เช่น ความคิด ความเชื่อ เป้าหมาย ความต้องการ และความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ลงรอยกัน เมื่อต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การ การรับรู้ถึงเรื่องต่างๆ ที่ไม่ตรงกัน หรือกำลังขัดขวางในความสนใจและการกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ความขัดแย้งจึงอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การได้ทั้งในทางลบและทางบวก ความขัดแย้งยังกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งความขัดแย้งก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป หากรู้จักการนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งก็จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์การ

1.2 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้น เพราะธรรมชาติของคนที่มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ จะเป็นผลดีต่อองค์การถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม จะช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และขณะเดียวกันถ้าความขัดแย้งนั้นมีมารุนแรงเกินไปก็จะทำให้การบริหารงานในองค์การเกิดความยุ่งยากมีอุปสรรคตลอดเวลาเป็นผลในทางทำลายและเป็นโทษต่อองค์การ ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีทั้งลักษณะที่สร้างสรรค์และทำลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้ง และพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพต่อองค์การเป็นสำคัญ

สมคิด บางโม (2550, น. 266-267) ได้กล่าวสรุปถึงผลดีผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ผลเสียของความขัดแย้ง
 - 1.1 สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานลดลงทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
 - 1.3 ในด้านบุคลากรจะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้
 - 1.4 เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอนทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน
 - 1.5 ทรัพยากรขององค์กรเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้นหากความขัดแย้งนั้นรุนแรง
 - 1.6 ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง
 2. ผลดีของความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์กรดังนี้
 - 2.1 ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้ฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า
 - 2.2 ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา
 - 2.3 ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง
 - 2.4 ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้นภายในกลุ่ม
 - 2.5 ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสีแบ่งสถาบัน
- วัชรพล มนตรีภักดี (2550, น. 16) ได้สรุปว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดีและผลเสียต่อบุคคลและองค์กร โดยบุคคลอาจเกิดความสามารถและไหวพริบ ช่วยบำบัดความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคล เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่และนำมาแก้ไข ป้องกันมิให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและประสิทธิภาพ

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550, น. 33) เชื่อว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกกลุ่มทุกองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ความขัดแย้งจึงเป็นทั้ง คุณและโทษ ความขัดแย้งระดับพอเหมาะจะช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมแล้วผลดีของความขัดแย้งก็ยังมีอยู่มากมาย และเหมาะกับยุคการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปการศึกษา

1. ผลดีของความขัดแย้ง

- 1.1 ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นดีกว่าเดิม ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด
- 1.2 ความขัดแย้งผลักดันให้คนต้องหาวิธีใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 ความขัดแย้งทำให้นักลต้องอธิบายทัศนยะของตนให้ชัดเจน เป็นการสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดีกว่าเดิม
- 1.4 ความขัดแย้งกระตุ้นให้ตนเกิดความสนใจกรุ่นคิด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

- 2.1 ทำให้บางคนรู้สึกพ่ายแพ้และเสียกำลังใจ ท้อแท้ในการทำงาน
- 2.2 อาจจะทำให้บุคคลบางคนถึงกับเลิกติดต่อ หรือคบหาสมาคมกันเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน
- 2.3 ทำให้เกิดบรรยากาศไม่ไว้วางใจและสงสัย ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในจิตใจ
- 2.4 ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 2.5 อาจทำให้บางคนต้องการหลีกเลี่ยง เช่น ขอย้ายหรือลาออกทำให้เกิดความปั่นป่วนในองค์กรได้

สโรชา โคตรโสภ (2551, น. 31) สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อองค์กร และบุคคลในองค์กรนั้นทั้งผลดีและผลเสีย เป็นผลสะท้อนของการบริหาร การปฏิบัติงาน และคุณภาพประสิทธิภาพทั้งองค์กรรวมในหน่วยงาน หากสามารถบริหารความขัดแย้งให้ส่งผลดีและก่อให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพอย่างสูงแต่ในทางกลับกันก็สามารถทำลายจิตใจของบุคคลและองค์กรได้อย่างรุนแรงเช่นกัน

วิภากรณ์ พึ่งอารมณ (2551, น. 31) ได้สรุปผลของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดี เป็นประโยชน์ทั้งแก่บุคคลและองค์กร และเป็นผลเสียได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องสนใจกับปัญหาความขัดแย้ง โดยบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ

และเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลในทางที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์แก่องค์กร

ประกายทิพย์ ผาสุก (2551, น. 27) ได้สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรสามารถนำผลดีที่เกิดจากความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในองค์กร และผู้บริหารในองค์กรต้องหาทางลดผลเสียของความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อ องค์กรได้

ณัฐดา ไหมพรหม (2555, น. 20) ได้สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งนั้นมีทั้งผลดีและ ผลเสีย ความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ถ้ามีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการปรึกษาหารือกัน เพื่อ หาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ จะช่วยให้ลดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านตัวบุคคล และองค์กรเสริม สร้างความคิดสร้างสรรค์ ช่วยลดความขัดแย้งที่รุนแรงมากขึ้นให้ลดน้อยลง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของความ ขัดแย้ง และเลือกใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความขัดแย้งที่อยู่ในระดับเหมาะสม ทำให้บุคคลในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2552, น. 15) ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร หากความขัดแย้งมีน้อยเกินไป อาจเป็นสาเหตุทำให้คนขาดความกระตือรือร้น ถ้ามากเกินไปจะทำให้เกิดความเครียด ขาดความร่วมมือ ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง ดังนั้นการจัดการ ความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจะทำให้องค์กรมีความตื่นตัวและมีความสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

ชานีดา สมะเต็ง (2554, น. 3) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นความไม่สอดคล้อง กันหรือเข้ากันไม่ได้ของสมาชิกในสถานศึกษา โดยมีพื้นฐานมาจากความแตกต่างกันตามธรรมชาติ ของบุคคลในเรื่องค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย รวมถึงต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากร ที่จำเป็น ทำให้เกิดความรู้สึกนึกคิด หรือแสดงออกทางพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของอีกฝ่าย ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นและส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

โคเซอร์ (Coser, 1986 อ้างถึงใน สมหมาย เนียมฉาย, 2551, น. 51) พบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี คือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
3. กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสม กับเวลา
4. มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
5. ก่อให้เกิดการรักษาคุณธรรม

6. ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn, 1978 อ้างถึงใน พิชญากร ดิณีโส, 2554, น. 33) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลองค์กรหรือ ระหว่างประเทศทั้งสองฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายก็พยายามที่จะป้องกัน หรือ บิบบังคับผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายพยายามต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูด มีการแสดง ออกโดยพยายามขัดขวาง บิบบังคับ ทำอันตรายหรือ ต่อต้าน

ค็อยท์ (Deutsch, 1973 อ้างถึงใน จิระพงศ์ ศุภศิริ, 2552, น. 5-6) ได้สรุปบทบาทที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

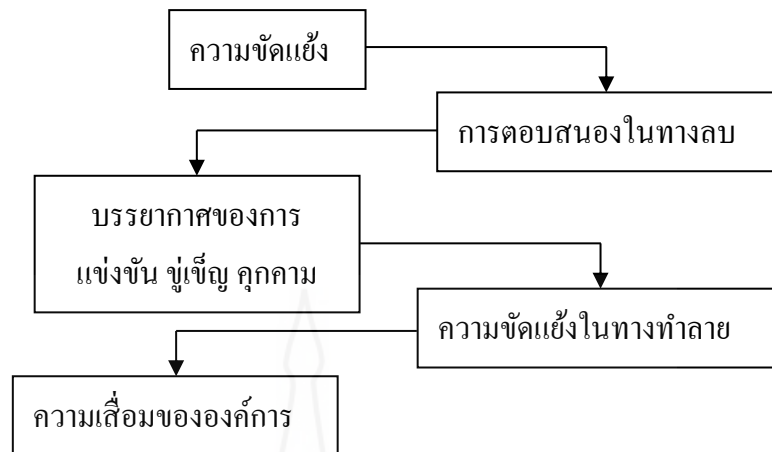
1. ป้องกันความเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลง
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผล

ตนเอง

6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้ว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม

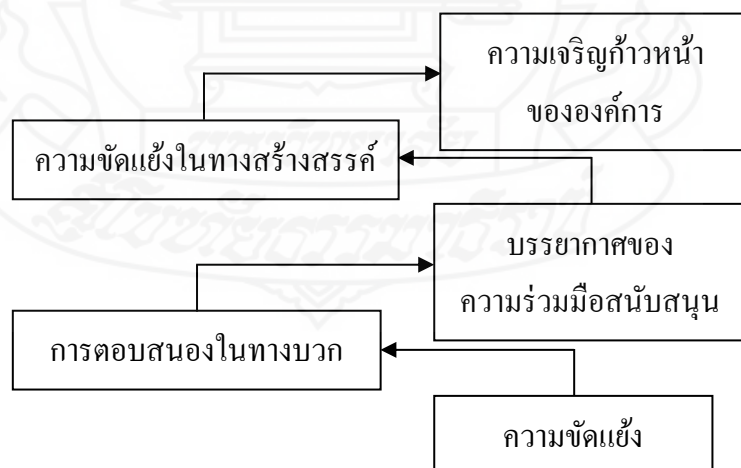
อย่างไรก็ดีความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ความขัดแย้งอาจทำให้วิธีการบริหารองค์กรมีความเสื่อมหรือความขัดแย้งอาจทำให้ องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ย่อมขึ้น อยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง ดังที่โอเวน (Owen, 1987, p. 248 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, น. 23) ได้สรุปว่า ความขัดแย้งสามารถทำให้องค์กร เสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม และเต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่เข็ญ คุกคาม วงจรของโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่า มีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศขององค์กร กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งที่มีในองค์กรได้รับการ ตอบสนองในทางลบหรือในทางที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นและส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้องค์กรมีความเชื่อ

ที่มา: Owen, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (2554).

ในทางกลับกัน หากความขัดแย้งเหล่านั้นถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงเสริมสร้างและสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางบวกและมีบรรยากาศที่เหมาะสม

ที่มา: Owen, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (2554).

โดยสรุปผลของความขัดแย้งนั้นถ้าเกิดในแง่ดี ก็จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาอยู่ตลอด เวลา แต่หากมีผลในแง่ที่ไม่สร้างสรรค์จะทำให้งานในองค์กรนั้นขาด ประสิทธิภาพความลง และความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรก็ลดลง จะมีการต่อต้านที่ขัดกับ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความขัดแย้งที่มีน้อยหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้ง ที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะสม ดังนั้นความขัดแย้งอาจทำให้องค์กร เสื่อมหรือความขัดแย้งอาจทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้ง ความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารในทุกองค์กร

1.3 แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

1.3.1 พัฒนาการแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ในปัจจุบันไม่ว่าองค์กรหรือสังคมทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความขัดแย้งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเรามักจะพบเหตุการณ์นั้นจากสื่อมากมายทุก ประเภท ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ตราบใดที่คนเรายังอยู่ร่วมกันในสังคม

ร็อบบินส์ (Robbins, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 337-338) ได้แบ่งแนว คิดเรื่องความขัดแย้งออกเป็น 4 แนวคิดด้วยกัน คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (traditional perspective) ได้รับความนิยมในช่วง ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และทำให้เกิดผลลบ ต่อองค์กรอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนขาดความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร จนเป็นเหตุทำลาย ความร่วมมือในองค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดให้หมดไป จึงจะถือว่าเป็น ผู้บริหารที่มีความสามารถ

2. แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษย์สัมพันธ์ (behavioral or human relation perspective) แนวคิดนี้เกิดในช่วง ค.ศ. 1940-1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบ ดั้งเดิม โดยเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควร ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลัง สร้างสรรค์และก่อเกิดการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็น ตัวกระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งในกลุ่มต่างๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ มาเพื่อแก้ไขความขัดแย้งแบบ นั้นๆ อีกจนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะก่อประ โยชน์แก่ผู้บริหารได้เพราะจะช่วยให้ทราบ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาทำให้วิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ในแนวคิด เชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นว่าผู้บริหารไม่ควรหลบเลี่ยงที่จะเผชิญกับความขัดแย้ง แต่ควรหาทาง ลดและควบคุมให้เหมาะสมจะได้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญและอยู่รอดได้

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (inter-artist perspective) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มิใช่ทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

4. แนวคิดสมัยใหม่ (emerging perspective) แนวคิดนี้เกิดเมื่อต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่นได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยที่ชาวญี่ปุ่นตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากปัจเจกบุคคลทั่วไปล้วนแต่มีข้อบกพร่องคงไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และคำนึงถึงเอกภาพขององค์กร มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในเรื่องความรัก ความสามัคคีและจงรักภักดีกลุ่มและต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างทีมงานเข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้

เวเบอร์ (Weber, 1968, p. 38 อ้างถึงใน วิชาภรณ์ พึ่งอารมณ, 2551, น. 12-13) กล่าวว่า ความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคล ที่ต้องการจะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่มความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด เขาถือว่าการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับการชนะคือการได้รางวัลหรือประโยชน์ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้งถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม

สาระสำคัญของความขัดแย้งในสังคมตามแนวคิดของ Max Weber สรุปได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง
2. ในสังคมใดๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน
3. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

4. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้น โดยผู้มีอำนาจ

5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง

6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

7. การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎ ระเบียบ ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์และการสื่อสารทั้งหลาย

คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx, 1904, อ้างถึงใน ศักดิ์ชาย สร้อยปิลิว, 2550, น. 20) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กันเขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม และยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต และอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ เชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลในองค์กรมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน และมีความแตกต่างกันทั้งด้านความต้องการ ค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงาน ต้องมาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน แม้ความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ความขัดแย้งก็ไม่ใช่ว่าเลวร้ายเสมอไป หากสามารถบริหารความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งก็จะเป็นประโยชน์และสร้างความตื่นตัวในองค์กร

1.3.2 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถึงแม้จะมีโทษต่อองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มกัน ขาดการยอมรับซึ่งกันละกัน ขาดความไว้วางใจ และไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร แต่ความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเช่นกันสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นอกจากนี้ความขัดแย้งยังก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ หรือข้อเท็จจริงมาสนับสนุนการปฏิบัติงานและมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ผลของความขัดแย้งไม่ได้มีแต่โทษอย่างเดียวเท่านั้น แต่ผลของความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขจะมีประโยชน์ต่อองค์กร และก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ซึ่งมีผู้สรุปประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง ดังนี้

สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983, อ้างถึงใน สมหมาย เนียมฉาย, 2551, น. 49-50) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคล และต่อองค์กร ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร

1.1 ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนอง การโต้เถียงกันบ้างอาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

1.2 ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเองโดยจะต้องระวังและรู้ว่าอะไรจะพุดอะไร หรือรู้ว่าทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง

1.3 ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง

1.4 ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะช่วยทำให้คนมีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดี

2. ประโยชน์ต่อองค์กร

2.1 ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวิจักษ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังว่าปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้าง และจะแก้ปัญหอย่างไร

2.2 ความเห็นขัดแย้งกันทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้ว ความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการแก้ไข

2.3 ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งบุคคลอาจสามารถแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมามากกว่าในสถานการณ์ที่สงบ

2.4 ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงความสามัคคีกลมเกลียวกันก็อาจเกิดขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, อ้างถึงใน ชีรวัดน์ ปถมพานิชย์, 2553, น. 21-22) ได้กล่าวถึงข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม

2. ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมาก จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมในกลุ่มมากขึ้น

3. ความขัดแย้งอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป เพราะไม่ปล่อยความไม่เห็นพ้องต่อกันออกไป

4. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนที่คิดเห็นแตกต่างไปจากเดิมจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยทำให้บุคคลและองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงเหมาะสม

5. ทำให้ปัญหาต่างๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

6. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการแก้ ปัญหาใหม่ๆ

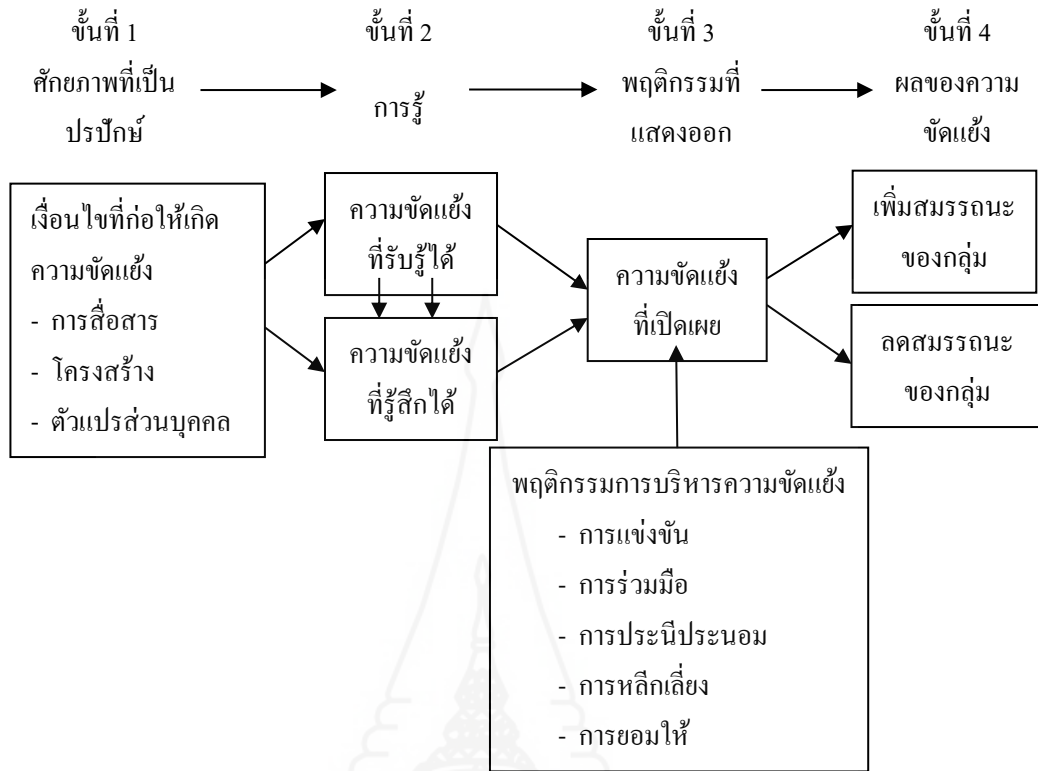
7. ความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้มีความรอบคอบ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้

จากแนวคิดด้านประโยชน์ของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษในการบริหารสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะนำมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในการบริหารความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่า จะใช้วิธีการอย่างไรในการบริหารความขัดแย้งเกิดประโยชน์กับองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเลือกเอาแบบที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์กรมากที่สุด เพื่อจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

1.4 กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร จะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งสถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม ซึ่งโรบบินส์ (Robbins, 1983, p. 340 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 95) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ศักยภาพที่เป็นปรปักษ์
2. การรู้
3. พฤติกรรมที่แสดงออก
4. ผลของความขัดแย้ง ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการของความขัดแย้ง

ที่มา: Robbin (1983, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2554)

ขั้นที่ 1 สัณฐานภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential opposition) ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้งก็คือ การมีสภาพการณ์นำ (Antecedent conditions) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณ์นำนี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

การสื่อสาร เป็นสภาพการนำอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร

โครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กร ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดองค์กร ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการที่พึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม เป็นต้น

ตัวแปรส่วนบุคคล คือ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่มีบุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมแพ้ใคร เห็นว่า

ตนเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน สิ่งเหล่านี้มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

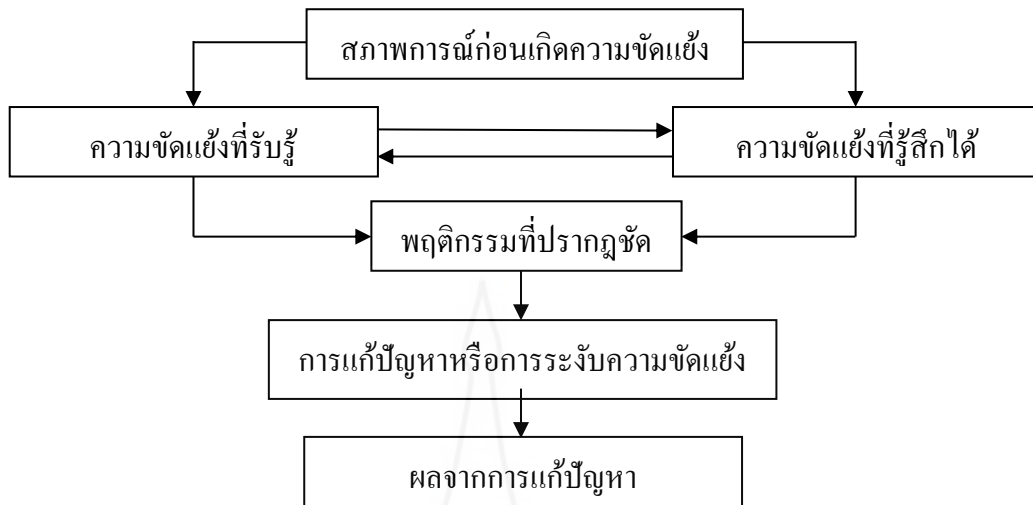
ขั้นที่ 2 การรู้ (Cognition) หากสถานการณ์ในระยะที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ แล้วศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในระยะที่ 2 สภาพการณ์ในระยะที่ 1 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าคุณถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำหรือรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตน เป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้ บุคคลรับรู้ว่าคุณมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ และบุคคลอาจรู้สึกว่าคุณมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict)

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) การที่คนรับรู้ว่าคุณมีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่าคุณมีความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนา หรือจงใจกระทำการเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุจุดมุ่งหมายพฤติกรรมที่แสดงถึงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดง ความก้าวร้าว การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงครามเมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยแต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้งโดยแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เช่น การแข่งขัน การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาอาจเป็นผลดีมีประโยชน์ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจ มีคุณภาพกระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ผลเสีย จะทำให้เกิดการแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

ส่วน ฟิลเลย์ (Filley, 1975, p. 8) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง
6. ผลจากการแก้ปัญหา นำเสนอด้งภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์

ที่มา: Filley (1975, p. 8 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2554)

กระบวนการต่าง ๆ ทั้ง 6 ขั้น มีรายละเอียด ดังนี้

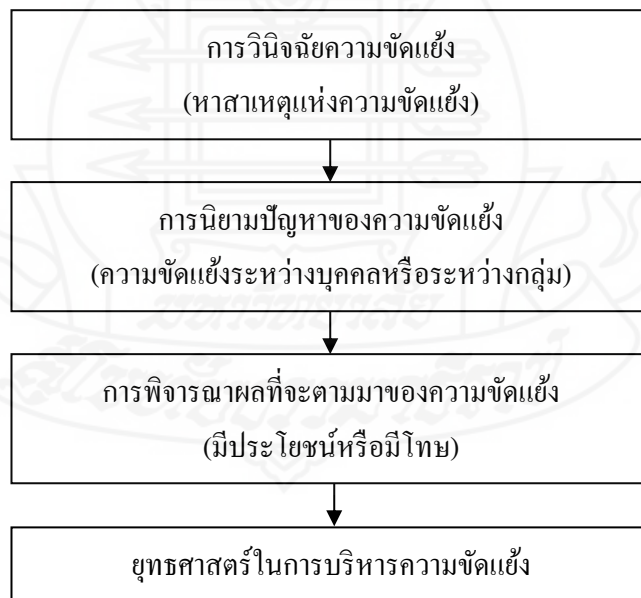
1. สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง คือ ลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งปกติจะนำไปสู่ข้อขัดแย้งแม้จะปรากฏว่าไม่มีข้อขัดแย้งก็ตาม
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ คือ การสำนึกเกี่ยวกับลักษณะของสภาพแวดล้อมอย่างมีเหตุผลและไม่เกี่ยวกับตัวบุคคลซึ่งเป็นปรปักษ์กัน
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ คือ ความสัมพันธ์ของการถือเอา ข้อขัดแย้งนั้นเป็นของตัวเอง โดยการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการขู่มขู่ ความกลัว ความเป็นปรปักษ์ หรือความไม่ไว้วางใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด คือ ผลของการกระทำเช่นความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้แย้งหรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง จำเป็นจะต้องทำโดยการทำให้ข้อขัดแย้งสิ้นสุดลงทั้งโดยการยินยอมระหว่างคู่กรณี หรือการทำให้อีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้ไป ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้บางส่วนหรือให้ทุกฝ่ายชนะ
6. ผลจากการแก้ปัญหา คือ ผลที่เกิดขึ้นภายหลังข้อขัดแย้งซึ่งจะกระทบความสัมพันธ์ในอนาคตของคู่กรณี ถ้าข้อขัดแย้งถูกทำให้หมดไปจนเป็นที่พอใจแก่ผู้มีส่วนร่วมทุกคนอย่างแท้จริงแล้วก็จะเป็นการสร้างรากฐานแห่งความสัมพันธ์ ในด้านความร่วมมือมากขึ้นในทาง

ตรงกันข้ามถ้าข้อขัดแย้งถูกกำจัดหรือไกล่เกลี่ยแล้ว สภาพของข้อขัดแย้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในอาจทำให้ข้อขัดแย้งนั้นรุนแรงยิ่งขึ้น และนำไปสู่การระเบิดหรือยังยืนกรานในข้อขัดแย้ง และทำให้เสียความสัมพันธื วิธีทำให้ข้อขัดแย้งหมดไปนั้น เห็นได้ชัดว่าแตกต่างกันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1988, p. 266 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 117) กระบวนการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้ และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

กระบวนการของการบริหารความขัดแย้งดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

ที่มา: Owen (1987, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2554)

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1984 อ้างถึงใน สโรชา โคตรโสภากา, 2551, น. 34) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้ (1) โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม (2) โดยการกลบเกลื่อน (3) โดยการต่อรอง (4) โดยการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

1. ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจหรือการควบคุม นั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อยุติความขัดแย้ง ยุทธวิธีนี้จะลงเอยด้วยสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารจะใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจว่าใครแพ้ ใครชนะ การใช้อำนาจก็เป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หัวหน้าก็จะใช้อำนาจยุติความขัดแย้งของลูกน้อง ในบางกรณีก็จะใช้อำนาจในการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน หรือควบคุมทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน การมีอำนาจในการควบคุมหรือจัดสรรทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน ก็จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งลงได้ ยุทธศาสตร์โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารอาจเห็นว่า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเพราะได้ผลเร็วและผลออกมาชัดเจน แต่ก็เป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น เพราะปัญหาล้ายๆกันจะเกิดตามมามาก ยุทธวิธีนี้ไม่ได้แก้ที่รากของปัญหา ยิ่งกว่านั้นยุทธวิธีนี้จะทำให้ผู้แพ้ ผู้แพ้ย่อมขุ่นเคืองไม่พอใจ หรือหาทางแก้แค้นหากมีโอกาส ผลที่ตามมาก็คือ การเสื่อมสัมพันธภาพระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

2. ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อน เป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคลและพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกัน วิธีนี้คล้ายกับการใช้อำนาจเพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริง แต่พยายามที่จะกลบเกลื่อนปรองดองความรู้สึกของคน ทำให้คนสามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ เป็นการลดอารมณ์ของคนที่มีความขัดแย้งคำพูดที่ว่า "ทุกคนในโรงเรียนนี้เป็นคนที่มีเกียรติ" "ที่นี่มีแต่ความสามัคคีกลมเกลียว" "ผมภูมิใจมากที่ที่นี่ทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี" เป็นการกลบเกลื่อนวิธีหนึ่ง การกลบเกลื่อนมีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง เพราะในระยะแรกๆ คู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์ การกลบเกลื่อนจะช่วยทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีนี้น้อยที่สุดคู่ขัดแย้งก็ต้องเอาความแตกต่างของตัวเองออกไปบ้าง เพื่อจะทำงานด้วยกันให้ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่

3. ยุทธศาสตร์การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้าง ด้วยการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาศอกสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้าง ก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุหรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด นั่นคือ แต่ละฝ่ายได้รับบ้างแต่ไม่ได้รับทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ แต่ละฝ่ายมีความพอใจบ้าง วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่า เป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

4. ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกแยก ความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหา และความแตกต่างของอำนาจหรือสถานภาพของคู่ขัดแย้งจะต้องมีไม่มาก วิธีการนี้ต้องให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตนเองออกมา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ พยายามเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ตัวคน แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร

ลิทเทอร์เรอร์ (Litterer, 1965, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 125-126) ได้เสนอวิธีการลดความขัดแย้งไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การสร้างตัวกันชน (buffer) ตัวกันชนนี้อาจเป็นสิ่งของหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมหรือเป็นคนกลางระหว่างกลุ่มต่างๆ ตัวกันชนจะไม่เปิดโอกาสให้กลุ่มต่างๆ ติดต่อกันโดยตรง เช่น ในภัตตาคารขนาดใหญ่มักจะมีความขัดแย้งระหว่างพนักงานเสิร์ฟกับคนครัว เมื่อพนักงานเสิร์ฟได้รับคำสั่งจากลูกค้าแล้วก็นำคำสั่งนั้นไปส่งคนครัวต่ออีกทีหนึ่ง ลักษณะเช่นนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกว่า พนักงานเสิร์ฟมีอำนาจมากกว่าคนครัว การลดความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่มนี้ก็อาจทำได้โดยใช้ตะแกรงหรือเหล็กแหลม โดยที่พนักงานเสิร์ฟก็จะเอาคำสั่งอาหารของลูกค้ามาใส่ตะแกรงหรือเสียบเหล็กแหลม คนครัวก็จะเอาใบสั่งนี้ไปประกอบอาหาร ตะแกรงหรือเหล็กแหลมนี้ก็คือนั่นตัวกันชน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างพนักงานเสิร์ฟกับคนครัว และป้องกันไม่ให้สองกลุ่มนี้ติดต่อกันโดยตรง

2. การพัฒนาตนเอง ให้แต่ละกลุ่มได้พัฒนาตนเองอาจโดยการประชุม ฝึกอบรมคุณงาน เป็นต้น ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นเหตุการณ์ในมุมกว้าง มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลทราบว่าการกระทำหรือพฤติกรรมต่างๆ ของตน ส่งผลต่อบุคคลอื่นและองค์กรอย่างไรบ้าง

3. การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเสียใหม่ วิธีการนี้มุ่งที่จะทำให้เกิดดุลยภาพภายในองค์กร ลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรลดลง

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1984, pp. 307-308 อ้างถึงใน สโรชา โคตรโสภา, 2551, น. 36) ได้เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น

1. ใช้ระบบการให้รางวัล โดยมุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างๆ

2. สลับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนคนระหว่างกลุ่ม โดยมุ่งให้กลุ่มหนึ่งสามารถเข้าใจอีกกลุ่มหนึ่งจากคนที่ย้ายเข้าไปใหม่
3. ตั้งกรรมการเฉพาะกิจโดยให้แต่ละกลุ่มมีตัวแทน โดยมุ่งที่การแลกเปลี่ยนความคิดและลดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
4. ให้มีผู้ประสาน โดยการเชื่อมและประสานงานกลุ่มต่างๆ เข้าด้วยกัน
5. แยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน วิธีนี้จะสามารถลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มลงได้ชั่วคราว

จะเห็นได้ว่ากระบวนการของความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่สถานการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง สถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม ตลอดจนการรับรู้ของฝ่ายต่างๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน การหาวิธีจัดการกับความขัดแย้งและผลที่เกิดขึ้น ภายหลังการแก้ปัญหาสิ้นสุดลงอาจเกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งผลเสียจะเป็นสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ปัจจัยต่างๆ ที่แวดล้อมและเป็นตัวกระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

1.5 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง

เมื่อคนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาย่อมมีสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ต้องทำเช่นนั้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านบวกหรือด้านลบ ความขัดแย้งก็เช่นกันเมื่อเกิดขึ้นในหน่วยงานโดยอ้อมมีสาเหตุที่ความเป็นมาเช่นกัน

วีรบุษ สุทธิพันธ์ (2550, น. 15) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งและแบ่งเป็นประเภทต่างๆ คือ

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท และความขัดแย้งในอำนาจ
2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งในหน้าที่การปฏิบัติงาน ความขัดแย้งในแนวคิด หรือกับผู้บังคับบัญชา และความขัดแย้งในแนวนอน หรือความขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, น. 15-16) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการ หรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Group Conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลในกลุ่มที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์กรเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organization Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา โดยทั่วไปสามารถแบ่งความขัดแย้งในองค์กรได้ 4 ชนิด

5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์กร ระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์กร

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยต่างๆ หรือหน่วยงานย่อย ตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน

5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทหน้าที่สองฝ่ายแตกต่างกัน

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับองค์กรที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

ลิทเทอร์เรอร์ (Litterer, 1965, p. 76 อ้างถึงใน สโรชา โครตโสภา, 2551, น. 36) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร มี 4 ประการ เกิดจาก

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้
2. มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบ และอีกประการหนึ่งคือ ความไม่คงเส้นคงวา

3. ปัญหาของความไม่พอดีของสถานการณ์ภายในองค์กร

4. ความแตกต่างในการรับรู้

วอร์เชล และ คูเปอร์ (Worchel and Cooper, 1983, pp. 373-392 อ้างถึงใน สโรชา โครตโสภา, 2551, น. 35-36) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยายความขัดแย้งได้แก่

1. การข่มขู่ สิ่งหนึ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้งก็คือ การข่มขู่ คู่ขัดแย้งมักจะข่มขู่อีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะทำให้เห็นว่าฝ่ายตนเข้มแข็ง การข่มขู่เหล่านี้ทำให้อีกฝ่ายข่มขู่ได้ตอบกลับ มา ทำให้เกิดความตึงเครียดอย่างใหม่ซึ่งเพิ่มเข้าไปในความขัดแย้งอีก คนที่ใช้การข่มขู่เพราะเขาเชื่อว่า การข่มขู่จะเป็นวิธีการที่ทำให้การขัดแย้งสิ้นสุดโดยเร็ว และเชื่ออีกว่าความขัดแย้งจะสิ้นสุดลง โดยที่เข้าข้างฝ่ายเขาได้ประโยชน์ เหตุผลสำคัญที่มนุษย์ใช้การข่มขู่ในความขัดแย้งก็คือเพื่อรักษาหน้าถ้าหากยอมแพ้ในการขัดแย้งก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าอีกฝ่ายหนึ่งเข้มแข็งกว่าบางคนมีความรู้สึกว่าการยอมแพ้นั้น นอกจากจะเป็นการทำลายเกียรติยศของตัวเองแล้ว ยังทำให้วิตกกังวลว่าคนทั้งหลายจะเห็นความอ่อนแอของตน เมื่อเป็นเช่นนี้คนจึงไม่ต้องการที่จะแสดงให้เห็นความอ่อนแอของตน ดังนั้นคนโดยส่วนมากนอกจากจะไม่ยอมแพ้ หรือยอมแพ้ไม่เป็นแล้วยังตอบสนองด้วยการข่มขู่

2. การรับรู้ สิ่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ วิธีที่ผู้เกี่ยวข้องคิดและมองความขัดแย้งในเกือบทุกกรณี ฝ่ายหนึ่งจะมองเห็นว่า “คนอื่น” เป็นผู้เริ่มต้นความขัดแย้ง “เรา” ทำอะไรด้วยความมีเหตุมีผล “เขา” ทำอะไรที่ไม่มีเหตุผลมีแต่ความก้าวร้าวไม่เพียงแต่ แต่ละฝ่ายจะมีความคิดเห็นดังกล่าวมาแล้ว ยังสามารถชี้ให้เห็นเหตุการณ์ที่สนับสนุนให้เห็นจุดยืนของตนเองได้ยิ่งไปกว่านี้ แต่ละฝ่ายยังมีความคิดและความเชื่อเช่นว่านี้ด้วยความเชื่อมั่นอย่างสูง รู้ว่าเราเท่านั้นที่เป็นฝ่ายถูกก็จะมองเห็นว่าการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งมุ่งมาที่ตนการรับรู้ที่ลำเอียงเช่นนี้จะทำให้มีความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

3. ความไว้วางใจ เป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อระดับของการเกิดความขัดแย้ง ความไว้วางใจคนอื่น หมายความว่ามีความคาดหวังว่า คำพูด สัญญา การกระทำของคนอื่นจะเชื่อถือได้หรือเขาจะทำตามที่เขาพูดว่าเขาจะทำ และความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าเขาจะทำในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าเป็นโทษ ความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับการกระทำที่แสดงอาการเมตตา กรุณา ความขัดแย้งแก้ไขได้โดยยากถ้าหากทั้งสองฝ่ายขาดความไว้วางใจต่อกัน

4. การสื่อสาร ความขัดแย้งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายแยกออกจากกัน และลดการสื่อสารระหว่างกันลง ในหลายกรณีการไม่สื่อสารระหว่างกัน ทำให้ไม่สามารถแก้ความขัดแย้งได้ การสื่อความหมายไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ยังจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเจตนาและความหมายของพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยสิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะโดยธรรมชาติแล้วคู่ขัดแย้งมักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง การสื่อความหมายที่เหมาะสมจะช่วยให้ลดระดับของความขัดแย้งได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งเต็มไปด้วยบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกัน การแลกเปลี่ยน การสื่อสารก็จะมีแต่ความหวาดระแวงไม่เชื่อใจกัน พยายามบิดเบือนข้อมูลในการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน

5. องค์กรที่มีหลายระดับ นอกจากจะมีหลายฝ่ายตามสายงานแล้วแต่ละฝ่ายนั้นยังแบ่งออกเป็นหลายระดับอีกด้วย การสื่อสารต่างระดับและหลายๆชั้น ทำให้โอกาสที่การสื่อสารจะถูกบิดเบือนมีค่อนข้างมากไม่ว่าจะเป็นการสั่งการการมอบอำนาจหรือการรายงานจึงส่งผลให้ความขัดแย้งขยายตัวขึ้น

6. ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ การทำงานร่วมกันในขณะที่บุคคลต่างก็มีแนวคิดเป้าหมายและทักษะในการทำงานต่างกัน เมื่อเริ่มดำเนินงานไปแล้วเกิดมีความเห็นไม่ตรงกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง การหาข้อยุติที่ให้ทุกคนเห็นด้วยจะเป็นไปได้ยาก อาจทำได้คือฟังความเห็นของคนส่วนใหญ่ แต่คนส่วนน้อยก็จะมองเห็นว่า กลุ่มไม่เห็นความสำคัญของตนพวกตน ไม่มีค่าความขัดแย้งก็จะขยายตัวขึ้น

7. กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ หากทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวดแล้ว คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะไม่อยากทำงาน เพราะความคิดริเริ่มของตนอาจไปขัดแย้งกับกฎอาจทำให้ถูกลงโทษ

8. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข การที่ผู้บริหารละเลยเพิกเฉยไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่ อาจไม่ทำอะไรหรือผลัดไว้ก่อนหรือรีรอไว้ก่อน โดยหวังว่าความขัดแย้งจะลดลงหรือแก้ปัญหาโดยตัวของมันเองเมื่อเวลาผ่านไป วิธีการเช่นนี้นอกจากจะทำให้ความขัดแย้งสะสมมากขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นด้วย

ฐาศุภร์ จันประเสริฐ (2557, น. 10-11) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในภาครัฐ มีหลายประการ ได้แก่

1. นโยบายไม่มีความโปร่งใส เกิดจากนโยบายขององค์กรที่ขาดความโปร่งใส และส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2. โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากองค์กรมีโครงสร้างการแบ่งงาน หรือการทำงานไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนในการปฏิบัติ เช่น การแบ่งงานที่ไม่ชัดเจน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น จนนำมาซึ่งความขัดแย้งขององค์กร

3. การมุ่งชิงดีชิงเด่น โดยขาดการเคารพผู้อื่นเป็นการมุ่งแสวงหาความก้าวหน้าในหน้าที่โดยทำให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นได้รับความเดือดร้อนหรือได้รับผลกระทบจากความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร เช่น การให้ร้ายผู้อื่นเพื่อให้ตนเองได้ดี การดิ้นนินทาเพื่อนร่วมงานให้เจ้านายฟัง เป็นต้น

4. การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมของผู้บริหาร เช่น ใช้อำนาจแต่งตั้งโยกย้ายบุคคลข้ามสายงาน การมอบหมายงานและการประเมินผลการทำงานที่ไม่ยุติธรรม การใช้ระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น

5. ความรู้สึกต่อต้านกับงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นกับลักษณะงานที่ได้รับที่ขัดแย้งกับบุคลิกภาพ บทบาท ความรู้ ความสามารถ และเจตคติของตน จนส่งผลให้งานที่รับผิดชอบเกิดความเสียหาย และเกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วย

6. ช่องว่างระหว่างวัย เป็นความแตกต่างของการใช้ชีวิตของบุคคลแต่ละช่วงวัยในสถานที่เดียวกัน รวมถึงการเรียนรู้งาน ความเชื่อในการทำงานจนส่งผลกระทบต่อการทำงาน

7. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างกัน ทั้งบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หน่วยงานที่ให้บริการกับผู้รับบริการ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน นำมาซึ่งความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน และเกิดเป็นความขัดแย้งในที่สุด

8. การขาดการปรับตัวและประสานความร่วมมือในการทำงาน เป็นสาเหตุความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางความคิด ลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน และไม่มีการปรับตัวเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย จนส่งผลกระทบต่องานในองค์กร

9. สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย เป็นสาเหตุความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการถูกสถานการณ์บีบบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับการทำงานของตนเอง รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความกดดัน ความเครียด และส่งผลให้ทำงานผิดพลาด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมา

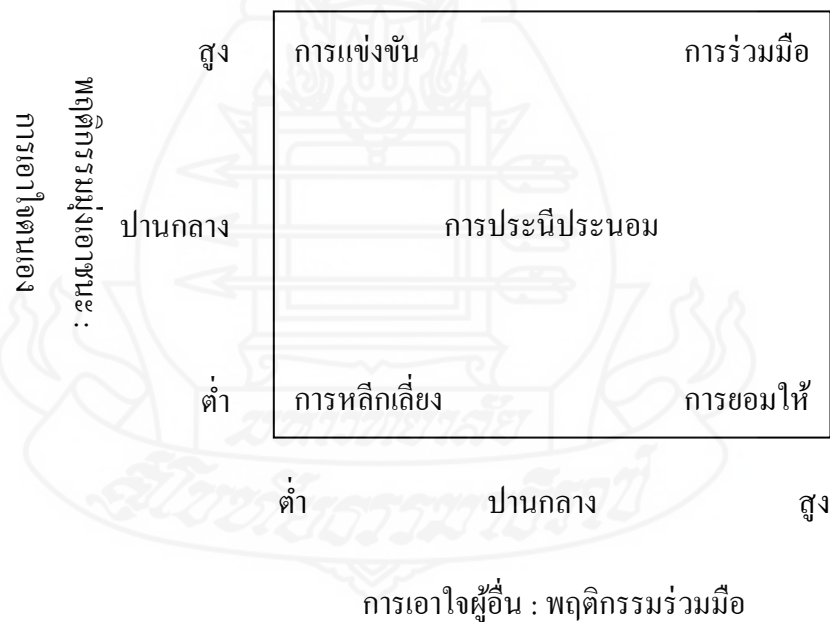
กล่าวโดยสรุป สาเหตุสำคัญที่ทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้นหรือขยายขึ้นมาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์ และสภาพขององค์กร ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากความต้องการของบุคคลค่านิยมที่แตกต่างกัน และความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขแล้วแต่เป็นสาเหตุสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรที่จะละเลยต่อการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องรู้สาเหตุและรู้จักเลือกใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสม เพราะความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมเท่านั้นจึงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร มีการร่วมมือสนับสนุนของบุคคลความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

1.6 พฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้ง

เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรประสบกับปัญหา หรือมีความขัดแย้งในระดับที่สูงเกินไปจะทำให้องค์กรเสื่อมลง การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จะสามารถแก้ไขให้คืนสู่สภาพปกติได้ จะต้องเป็นความขัดแย้งในระดับปานกลาง (Moderate) ผู้บริหารสามารถจัดการกับ

ความขัดแย้งให้เกิดผลในทางดีได้ โดยวิธีการควบคุมระดับหรือความเข้มข้นของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดีอยู่เสมอผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆในองค์กรซึ่งมีอยู่มากมายหลากหลายวิธี

โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann, 1987, p. 11-16 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 104-105) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมเอาชนะ พฤติกรรมความร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ ส่วนพฤติกรรมเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพึงพอใจ พฤติกรรมดังกล่าวจะมีลักษณะพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง โทมัสและคิลแมนน์ ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎี 2 มิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น มิติที่สองคือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิด 2 มิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โทมัสและคิลแมนน์ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ออกเป็น 5 ลักษณะ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 วิธีการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์

ที่มา: Owen (1987, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2554).

จากรูปภาพสามารถอธิบายการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเน้นเอาชนะในระดับสูงและ แสดงพฤติกรรมในความร่วมมือระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาใจตนเองแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่น มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ใช้การต่อรองกล่าวหาบิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น ซึ่งอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณืทางเศรษฐกิจแสดงการข่มขู่ ยืนยันให้ผู้อื่นยอมรับวิธีการของตน

2. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งที่จะให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

3. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติของการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าทั้งสองฝ่าย

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง เป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถดถอยจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ในการแก้ปัญหาหรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้ามไม่ได้ผล พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้นถ้าใช้ในปริมาณมากอยู่ในระดับสูง แสดงว่าบุคคลนั้นมีความยากลำบากในการประสานงาน เพราะบุคคลอื่นไม่ยอมรับ แต่ถ้าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้นอยู่ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้นอาจมีความเชื่อมั่นในความสามารถในการเผชิญปัญหามากมาย และสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นวิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเอง แม้ไม่เห็นด้วยแต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้น สำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจ พฤติกรรม

ความปรองดองนั้นควรใช้เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองผิด หรือเมื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ ความเชื่อถือ และการยอมรับทางสังคม หรือเมื่อการแข่งขันยึดถือจะก่อให้เกิดความเสียหายได้

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1975, p. 140 อ้างถึงใน พิพิธ สุวรรณสิงห์, 2550, น. 39-40) ได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. แบบบังคับ (Forcing) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายของงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงกันข้าม เชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติลงได้เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จแต่ความพ่ายแพ้ ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม คุกคาม ผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนการบังคับคือ “ฉลาม”

2. แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหา ที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมาย ทั้งของตนเองและผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถก ประเด็น เพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้ สามารถคงสัมพันธภาพไว้เป็นสิ่งที่พอใจ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่นการประสาน ร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ ที่ใช้แทนแบบประสานร่วมมือ คือ “นกฮูก”

3. แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ขอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการ แก้ไขทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมาย ของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบบหลีกเลี่ยง คือ “เต่า”

4. แบบราบรื่น (Smoothing) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ หลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และ เกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไป จะกระเทือนความรู้สึกและสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอม ยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบบราบรื่น คือ “ตุ๊กตาหมี”

5. แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตน และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมรับ เป้าหมาย ส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้

ประโยชน์ ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบบประนีประนอม คือ “จิ้งจอก”

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551, น. 234) ได้กล่าวถึง การจัดการความขัดแย้งว่า สามารถปฏิบัติได้ 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับและสร้างความกดดันกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา

2. การกลมกลืนยอมรับความเห็น โดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม

3. การบำรุงรักษาสิ่งไว้ก่อนหรือยึดเรื่องนั้นออกไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้อง การเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4. การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะ สำหรับสถาน การณ์ที่กดดันด้านเวลาป้องกันการร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจจะช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น

5. การอยู่ร่วมกันเป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งที่ใช้ ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายเป็นบริษัทและต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน

6. การตัดสินใจตามกฎหมายเป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับสลากระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจเหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ

7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจพัฒนาและสร้างสรรค์ ทางเลือก ที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธสัญญาของทุกฝ่าย

8. การปล่อยให้ไปเมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงานหรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจ และดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

9. การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

สโรชา โคตรโสภากา (2551, น. 33-34) ได้เสนอแนะการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรไว้ 6 วิธี ดังนี้

1. การเพิกเฉย (Ignorance) คือ ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ยอมหยิบยกปัญหานั้นมาพิจารณาปล่อยให้ปัญหาสลายตัวไปเองตามธรรมชาติ อาศัยความใจเย็น

อดทนและรอคอยจนภาวะการณ์เช่นนั้นจะผ่านไป วิธีนี้จะเป็นผลเสียแก่องค์กรอย่างมากเพราะความขัดแย้งมิได้หมดไป จะยังคงคุกคามอยู่และรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นเรื่องใหญ่โตเกินแก้ในที่สุด หัวหน้างานที่เลือกใช้วิธีนี้มักจะเป็นพวกหนึ่งงานหรือผู้เผด็จการ

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้ง เป็นทางออกเพียงชั่วคราว วิธีนี้เหมือนการขายผ้าเอาหน้ารอด คือ ขอบใจที่จะบรรเทาความขัดแย้งได้แต่จะต้องเกิดปัญหาขึ้นมาใหม่ให้แก้ต่อไปอีกไม่รู้จบ นักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่ ผู้หนึ่งงานและผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว

3. การประนีประนอม (Compromise) เป็นการไกล่เกลี่ยและตอรองว่า ฝ่ายใดจะพอใจแค่ไหน เมื่อผู้ตัดสินเห็นว่าเป็นการพอควร ก็ขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยอมกันเป็นการบรรเทาความรุนแรงของการขัดแย้งลงได้ แต่มิใช่ทำให้มูลเหตุของความขัดแย้งหมดไป ความไม่พอใจยังมีอยู่ แต่ด้วยความเคารพเชื่อฟังผู้ประนีประนอมจึงจำยอมนักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่ นักบุญ

4. การใช้อำนาจวินิจฉัย (Dominate) คือ ใช้ความเหนือกว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่หรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุนให้คู่กรณีตกลงยินยอม เพราะความเกรงกลัว การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นการเด็ดขาดทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว ผู้ใช้วิธีนี้ได้แก่ผู้บริหารที่เผด็จการ

5. การใช้เสียงข้างมาก (Majority rule) การใช้เสียงข้างมากตัดสินปัญหา ข้อขัดแย้งนับว่าอาศัยหลักประชาธิปไตยมีผลดีในการแก้ปัญหา การบริหารองค์การเป็นเรื่องละเอียดอ่อนตัวจักรทุกตัวต้องทำงานสัมพันธ์กัน คืออยู่บนรากฐานแห่งความเข้าใจด้วยเหตุผล มิใช่อยู่ที่การแพ้ชนะหรือใช้อำนาจ

6. การเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ด้วยการที่ทุกฝ่ายเผชิญหน้ากันหรือหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ อภิปรายปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้ที่ประชุมได้ฟังเหตุผลทราบข้อมูล ตลอดจนแนวความคิดของแต่ละฝ่ายว่ามีอย่างไร วิธีนี้อาจต้องใช้เวลามากแต่ได้ผลคุ้มค่าและเป็นแบบที่นักบริหารยอมรับกันว่ามีประสิทธิผลมากกว่าวิธีอื่น หัวหน้าที่ใช้วิธีนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

นอกจากนี้ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, น. 227-228) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขข้อขัดแย้ง ดังนี้

1. การแก้ไขข้อขัดแย้งตามแบบที่มาแต่ดั้งเดิม เช่น ใช้การอุทธรณ์ การครอบงำ และการตอรอง

1.1 การอุทธรณ์ (Appeals) เป็นวิธีการที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่ง จะเสนอหรือเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจในระดับสูงกว่าเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่ สำคัญบุคคลที่เป็นตัวกลางต้องเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

1.2 การครอบงำอีกฝ่ายหนึ่ง (Domination) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่คิดว่าง่ายที่สุดเพราะเป็นวิธีขจัดอีกฝ่ายหนึ่งออกไปจะใช้กำลังให้หนีไป ผู้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีนี้เมื่อเห็นว่าเขาผู้นั้นสร้างปัญหาอย่างเหลือเกิน การเข้าครอบงำนี้บางครั้งก็มาในรูปแบบของการคุกคาม

1.3 การต่อรอง (Bargaining) จะต่างจากการครอบงำ เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องมาร่วมกันทำงานอย่างสมานฉันท์พอควร หลังจากที่ตกลงกันได้ วิธีนี้ใช้กันแพร่หลายในหน่วยงานและโรงงานการผลิต

2. การแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยการอาศัยการออกแบบองค์การใหม่ การอาศัยโครงสร้างที่เหมาะสมโดยอาจใช้วิธีรวมงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เขาเกิดความสะดวกในการทำงาน และคับข้องใจหรืออาจใช้วิธีตั้งผู้ประ สานงาน การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานในระหว่างหน่วยงานต่างๆ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้งได้

3. การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยวิธีการเผชิญหน้า วิธีนี้กระทำได้โดยเชิญคู่กรณีมาเผชิญหน้าเพื่อบอกกล่าวปัญหาและความคิดของตน ซึ่งต้องกระทำตามขั้นตอน คือ เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศ ตามด้วยการรวบรวมข่าวสารข้อมูล และแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล วางแผนเพื่อดำเนินการในระดับกลุ่มติดตามด้วยระดับองค์การกระทำตามแผนและติดตาม

สมหมาย เนียมฉาย (2550, น. 11) ได้เสนอวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้บริหารความขัดแย้ง และเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้ง ได้แก่

1. กำหนดกฎระเบียบวิธีการมาตรฐานขึ้นมา เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้

2. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง

3. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่างๆ ในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา

4. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาด เพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อรับฟังปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน

5. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

ส่วนเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา คือ

1. การปล่อยให้แก้ปัญหเอง วิธีนี้ผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปแก้ปัญหแต่ปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาแก้ปัญหากันเอง
2. การเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยจัดคู่กรณีฝ่ายหนึ่งแยกออกไปจากจุดที่เกิดข้อขัดแย้งหรือแยกทั้งสองฝ่ายเพื่อมิให้เผชิญหน้ากัน
3. การไกล่เกลี่ย เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจใช้ระงับความขัดแย้ง โดยมีขั้นตอนคือการแสดงออกถึงความต้องการ ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หลีกเลี่ยงการกล่าวหาการข่มขู่ และการวิจารณ์ที่นำความเสียหายกับฝ่ายหนึ่ง
4. การจูงใจ ผู้บริหารอาจจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อลดข้อขัดแย้งหรือจูงใจให้เห็นด้วยกับตนก็ได้
5. การบังคับและกดดัน ผู้บริหารอาจใช้การกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยไม่มีข้อโต้แย้ง
6. การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อยินยอม จนสามารถประนีประนอมตกลงกันได้ เป้าหมายของการประนีประนอมคือ การให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยไม่จำเป็นต้องสนใจผล ประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ
7. การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความต้องการและความรู้สึกอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ระหว่างกัน โดยแต่ละฝ่ายต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่ง และค้นหาว่าจะมีวิธีที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดอย่างไร โดยอาจกำหนดทางเลือกหลายทาง และเลือกทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสูงสุดแก่ทุกฝ่าย โดยอาจกำหนดทางเลือกหลายทาง และเลือกทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสูงสุดแก่ทุกฝ่าย ความสำเร็จของการแก้ปัญหาร่วมกันอยู่ที่ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละฝ่ายด้วย
8. การสอดแทรกของฝ่ายที่สาม ถ้าหากความขัดแย้งนั้นไม่อาจขจัดออกไปได้โดยความพยายามของทั้งสองฝ่าย ทางออกอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือ ให้ฝ่ายที่สามเข้ามาร่วมแก้ไขความขัดแย้งโดยฝ่ายที่สามนี้ควรเป็นผู้รู้และเข้าใจปัญหาดี มีความเป็นกลางไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

อนันท์ งามสะอาด (2552, น. 88) ได้กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง คือ

1. ระบุปัญหาความขัดแย้งไว้ว่าเป็นเรื่องอะไร สาเหตุและระดับความขัดแย้ง
2. สื่อสารทั้งถึงให้ทุกคนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นรับฟังข้อมูล และความคิดเห็นของทุก

ฝ่าย

3. เจริญหาทางออกที่เหมาะสมกับความต้องการแต่ละฝ่าย หาวิธีการที่สนองความต้องการของทุกฝ่าย

4. ปฏิบัติตามข้อตกลง นำผลเจรจามาไปสู่การปฏิบัติ

5. กำกับและติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลง

ตามที่นักทฤษฎีและผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น สรุปได้ว่าในการบริหารความขัดแย้งนั้นย่อมไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด แต่อาจเหมาะสมกับบางเวลาบางสถานการณ์ ซึ่งในแต่ละสถานการณ์นั้นย่อมมีบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป การใช้พฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งก็ย่อมแตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะนำเอาวิธีการบริหารความขัดแย้งมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ที่สุด โดยไม่ยึดติดกับการบริหารความขัดแย้งเพียงรูปแบบเดียว แต่ใช้ความหลากหลายในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ความขัดแย้งก็จะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และความขัดแย้งก็จะเป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ประกอบด้วย 3 เขต คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ในที่นี้จะนำเสนอข้อมูลพื้นฐานโดยสังเขป คือ

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2.1.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักสำคัญคือ จัดการศึกษาในพื้นที่ 4 อำเภอของจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบางบาล อำเภอสรีสาคร และอำเภอยี่งอ จำนวนโรงเรียน ทั้งหมดมี 132 โรงเรียน ประกอบด้วย

อำเภอเมือง	มีทั้งหมด 41 โรงเรียน
อำเภอยี่งอ	มีทั้งหมด 23 โรงเรียน
อำเภอบางบาล	มีทั้งหมด 28 โรงเรียน
อำเภอสรีสาคร	มีทั้งหมด 40 โรงเรียน

2.1.2 วิสัยทัศน์

“การศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพและมาตรฐานพร้อมก้าวสู่สากล บนพื้นฐานความเป็นไทย”

2.1.3 พันธกิจ

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร
- 3) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 4) จัดระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เน้นเทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

2.1.4 กลยุทธ์

- 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน
- 3) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

2.1.5 ค่านิยมองค์กร

จิตบริการ (Service Mind) การมีส่วนร่วม (Participation) รวมองค์กรมีชีวิต (Organic) มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเลิศ (Result Oriented) บรรรเจิดงานสร้างสรรค์ทีม (TeamWork)

2.1.6 ข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากร

จำนวนผู้บริหาร	มีทั้งหมด	132 คน
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา	มีทั้งหมด	2,631 คน
จำนวนนักเรียน	มีทั้งหมด	26,529 คน
จำนวนนักเรียนชาย		14,011 คน
จำนวนนักเรียนหญิง		12,518 คน

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต 1. (2559).

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ. น. 45-46)

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

2.2.1 สภาพทั่วไป

เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักสำคัญ คือ จัดการศึกษาในเขตพื้นที่ 5 อำเภอของจังหวัดจันทบุรี ได้แก่ อำเภอดากใบ อำเภอสุโขทัย อำเภอเวียง อำเภอสุคีริน และอำเภอสุโขทัย สถานที่ตั้งเลขที่ 2 ถนนทรายทอง ตำบลสุโขทัย อำเภอสุโขทัย จังหวัดจันทบุรี จำนวนโรงเรียนมีทั้งหมด 111 โรงเรียน ประกอบด้วย

อำเภอดากใบ	มีทั้งหมด 31 โรงเรียน
อำเภอเวียง	มีทั้งหมด 27 โรงเรียน
อำเภอสุโขทัย	มีทั้งหมด 13 โรงเรียน
อำเภอสุโขทัย	มีทั้งหมด 27 โรงเรียน
อำเภอสุคีริน	มีทั้งหมด 13 โรงเรียน

2.2.2 วิสัยทัศน์

ภายในปี 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพได้มาตรฐานมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน

2.2.3 พันธกิจ

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
- 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร
- 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

2.2.4 ค่านิยมองค์กร (SPECT)

มีจิตบริการ (S=Service mind)

บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (P=Performance base management)

เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล (E=Efficiency effectiveness)

บนความถูกต้อง โปร่งใส (T=Transparency)

2.2.5 เป้าประสงค์

- 1) นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัย และได้สมดุลและนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ
- 2) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค
- 3) ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
- 5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบูรณาการการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
- 6) พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษ

2.2.6 กลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 กำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท
- กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาความร่วมมือในการจัดการศึกษากับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

2.2.7 ข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากรบุคลากร

จำนวนผู้บริหาร	มีทั้งหมด	111 คน
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา	มีทั้งหมด	2,459 คน
จำนวนนักเรียน	ทั้งหมด	37,544 คน
จำนวนนักเรียนชาย		15,932 คน
จำนวนนักเรียนหญิง		21,612 คน

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2558).
แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ. น. 32-33

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

2.3.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ประกอบด้วย อำเภอระแงะ อำเภอจะแนะ และอำเภอเจาะไอร้อง มีพื้นที่ทั้งหมด 1097.72 ตร.กม. ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามใช้ภาษามลายูถิ่นในการสื่อสาร มีสังคมแบ่งออกได้ตามภาษาเป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) สังคมชุมชนที่พูดภาษามลายูถิ่น และนับถือศาสนาอิสลาม
- 2) สังคมชุมชนที่พูดภาษาไทยและนับถือศาสนาพุทธ
- 3) สังคมชุมชนที่พูดภาษาจีนและนับถือศาสนาอื่น

ประชาชนมักตั้งบ้านเรือนอยู่เป็นกลุ่มไม่ปะปนกับชุมชนที่นับถือศาสนาอื่น และอยู่ด้วยกันโดยสันติไม่เบียดเบียนกัน ชาวปทุมธานีปัจจุบันแต่งกายตามศาสนาที่ตนนับถือ อิสลามแต่งกายแบบที่นิยมของมุสลิมโดยทั่วไป จำนวนโรงเรียนมีทั้งหมด 77 โรงเรียน ประกอบด้วย

อำเภอจะแนะ	มีทั้งหมด 18 โรงเรียน
อำเภอเจาะไอร้อง	มีทั้งหมด 18 โรงเรียน
อำเภอระแงะ	มีทั้งหมด 41 โรงเรียน

2.3.2 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และการศึกษาก่อนบังคับ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน คู่ความเป็นเลิศ พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของความเป็นพหุวัฒนธรรม

2.3.3 พันธกิจ

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนประชากรในวัยเรียนให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
- 2) พัฒนาการศึกษาด้านมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานคู่ความเป็นเลิศ พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
- 3) ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

- 4) ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความใฝ่รู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามศักยภาพ
- 5) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
- 6) สนับสนุนการจัดการศึกษาตามนโยบายทุกระดับ และนโยบายของเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.3.4 เป้าประสงค์

- 1) ผู้เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
- 3) ผู้เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้เทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษามีความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 6) ผู้เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต มีความปลอดภัย และความมั่นคง

2.3.5 ค่านิยม

พัฒนาคุณภาพ มุ่งประสิทธิผล ทุกคนมีส่วนร่วม ใส่ใจบริการ บริหารมีประสิทธิภาพ

2.3.6 กลยุทธ์

- กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ดังนี้
- กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่ม โอกาสการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
 - กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

2.3.7 ข้อมูลพื้นฐานบุคลากร

จำนวนผู้บริหาร	มีทั้งหมด	77 คน
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา	มีทั้งหมด	1,715 คน
จำนวนนักเรียน	มีทั้งหมด	19,635 คน
จำนวนนักเรียนชาย		8,325 คน
จำนวนนักเรียนหญิง		11,310 คน

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3. (2559).

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ. น. 15-16

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 งานวิจัยในประเทศ

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ พบว่าไม่แตกต่างกัน

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุดเป็น รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

วิภากรณ์ พึ่งอารมณ (2551) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ตัวแปร ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 347 คน พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือและการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบการยอมให้ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีบริหารความขัดแย้งต่างกัน

สโรชา โครตรโสภา (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด คือ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การประนีประนอม การกลบเกลื่อน และการถอนตัว ตามลำดับ และการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุเทน ทองสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบเผชิญหน้ามากที่สุด และผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือการไกล่เกลี่ย การเผชิญหน้าและการหลีกเลี่ยง และต่ำสุดเป็นการบริหารความขัดแย้งแบบบังคับ ผู้บริหารที่มี

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อแยกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารสถานศึกษามีขนาดต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน

สมหมาย เนียมฉาย (2551) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง แสดงออกในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ ส่วนพฤติกรรม การหลีกเลี่ยงแสดงออกในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการเอาชนะแสดงออกในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง มีพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งที่ไม่ต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีอายุไม่เกิน 40 ปีมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการประนีประนอมในระดับมากที่สุด สำหรับผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือในระดับมาก

จิรพงศ์ ศุภศรี (2552) ได้ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ทักษะการวิเคราะห์ สถานการณ์ ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการเจรจา และทักษะการใช้อำนาจ เมื่อจำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้ บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อแยกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโธมัส-คิลแมนซ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยมุ่งศึกษาเฉพาะวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 มีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นันทวรรณ นิลวรรณ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบ การบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือ (2) ระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวมมี

ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าการบริหารความขัดแย้งแบบการร่วมมือมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

พิชญากรณ์ ดิณีโส (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมจังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฮูเวอร์ (Hoover, 1991, p. 2942-A อ้างถึงใน สโรชา โคตรโสภณ, 2551, น.65) ได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร ในโรงเรียนของรัฐแพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบยอมให้ และการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแบบใช้อำนาจ และการหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศแบบเปิดบรรยากาศขององค์กรจะมีความขัดแย้งในระดับต่ำ ผู้บริหารจะใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้และการประนีประนอม ส่วนความขัดแย้งในองค์กรระดับสูง ผู้บริหารจะใช้แบบการใช้อำนาจและการหลีกเลี่ยง

แคช (Cash, 1991, 3567 อ้างถึงใน สโรชา โคตรโสภณ, 2551, น. 64) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรกับความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรเพศ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูใช้วิธีการประนีประนอม และการร่วมมือมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศองค์กรและมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

รีวิลลา (Revilla, 1984, 1601-A อ้างถึงใน พงษ์ธร สิงห์พันธ์, 2552, น.37) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้ง คือ อายุ ระดับการศึกษา

และตำแหน่งในการบริหารงานกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธีมุ่งผลประโยชน์ของตนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

เคนติก (Kantek, 2007, อ้างถึงใน ซานิตา สามะเต็ง, 2554, น. 37) ได้ศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าพยาบาลเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มของพยาบาล และเพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะทางสังคมกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ หัวหน้าพยาบาลจำนวน 7 คนจากโรงพยาบาล 3 แห่ง ในเมือง Antalya ประเทศตุรกี ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือการวิจัย 2 ชนิด คือ แบบฟอร์มข้อมูลส่วนบุคคล และแบบวัดความขัดแย้งในองค์กรของราฮิม ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้กันมากที่สุดโดยหัวหน้าพยาบาล คือ รูปแบบการผสมผสานและที่ใช้กันน้อยที่สุดคือการหลีกเลี่ยง และพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับสถานภาพสมรสและจำนวนปีของการทำงาน และพบใช้ว่าการจัดการความขัดแย้งแบบยอมตามมีการใช้มากที่สุดในกลุ่มหัวหน้าพยาบาลที่มีอายุ 45 ปี หัวหน้าพยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 ถึง 10 ปี การศึกษา ครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าพยาบาลที่สูงอายุและผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้มีการใช้การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและการวิจัยต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

เฮนคิน และคณะ (Henkin et al, 1999, p. 11 อ้างถึงใน พิชญากร ดินิโส, 2554, น. 43) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเขตเมือง โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีนักทฤษฎีได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไว้หลายกลุ่ม เช่น روبบินส์ ฟินเลย์ และแอนเดอร์สัน แต่ในที่นี้ผู้วิจัยจะเลือกใช้ทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งของโทมัสและคิลแมนน์ ซึ่งกล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมีพฤติกรรม 5 ลักษณะ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิด บทที่ 1 ภาพที่ 1.1

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส และ 2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงานตามวิจัย ดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 327 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 177 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2545 น. 43) ดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยแยกตามขนาดของสถานศึกษาซึ่งแบ่งเป็น สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แล้วสุ่มอย่างง่ายให้กระจายไปตามอำเภอของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้นจำนวน 177 คน ดังแสดงในตารางที่

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก		150	85
ขนาดกลาง		106	54
ขนาดใหญ่		71	38
รวม		327	177

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนราธิวาส
และตามอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา

ชื่ออำเภอ	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนราธิวาส เขต 1							
อำเภอเมือง	17	10	14	8	10	5	41	23
อำเภอยี่งอ	9	5	10	5	4	2	23	12
อำเภอบาเจาะ	16	9	8	4	4	2	28	15
อำเภอศรีสาคร	17	10	14	6	9	5	40	21
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนราธิวาส เขต 2								
อำเภอแว้ง	12	7	11	5	4	2	27	14
อำเภอตากใบ	17	10	9	5	5	3	31	18
อำเภอสุไหงปาดี	16	7	9	5	7	4	32	16
อำเภอสุไหงโกลลก	4	2	5	3	6	3	15	8
อำเภอสุคีริน	5	3	4	2	4	2	13	7

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ชื่ออำเภอ	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3							
อำเภอระแงะ	20	13	12	6	9	5	41	24
อำเภอเจาะไอร้อง	8	4	6	3	4	2	18	9
อำเภอจะนะ	9	5	4	2	5	3	18	10
รวม	150	85	106	54	71	38	327	177

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบวัดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, น. 104-105) ตามแนวคิดของ Thomas-Kilmann ลักษณะเครื่องมือจะเป็นแบบวัดแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบวัด เป็นการตรวจสอบรายการ(Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 นำแบบวัดที่ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน คือผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสงขลา เพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค Cronbach ค่าความเที่ยงอยู่ที่ระดับ .88

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากประธานสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ในการอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษา

3.2 ส่งแบบวัดไปยังสถานศึกษาที่อยู่ต่างเขตพื้นที่การศึกษาทางไปรษณีย์ และขอให้ผู้ตอบแบบวัดส่งกลับมาทางไปรษณีย์ ส่วนสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาผู้วิจัยไปส่งแบบวัด การวิจัยด้วยตนเอง และไปเก็บแบบวัดตามการวิจัยคืนในภายหลังด้วยตนเอง โดยได้รับแบบวัด กลับคืนมา จำนวน 177 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบวัด พบว่าทุกฉบับมีความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบวัดที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ เพื่อวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ กำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ โดยนำผลการเลือกตอบแต่ละข้อ ในแบบวัดของผู้ตอบแต่ละคนมาแจกแจงและจัดกลุ่มตามแบบของโทมัสและคิลแมนน์ (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2540, น. 101-111) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 3, 8, 10, 17, 25, 28

และตัวเลือก ข ในข้อ 6, 9, 13, 14, 16, 22

แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาคำความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ

กลุ่มที่ 2 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 5, 11, 14, 19, 20, 23

และตัวเลือก ข ในข้อ 2, 8, 21, 26, 28, 30

แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาคำความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ

กลุ่มที่ 3 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 2, 4, 13, 22, 26, 29

และตัวเลือก ข ในข้อ 7, 10, 12, 18, 20, 24

แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาคำความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม

กลุ่มที่ 4 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 1, 6, 7, 9, 12, 27
 และตัวเลือก ข ในข้อ 5, 15, 17, 19, 23, 29
 แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาคณิตศาสตร์ด้วยความขัดแย้งด้วยวิธีการหลักเดียว

กลุ่มที่ 5 ผู้เลือกตอบตัวเลือก ก ในข้อ 15, 16, 18, 21, 24, 30
 และตัวเลือก ข ในข้อ 1, 2, 3, 4, 11, 27
 แสดงว่าผู้ตอบแก้ไขปัญหาคณิตศาสตร์ด้วยความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้

4.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์
 การดำรงตำแหน่งวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test: χ^2 - test)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบวัด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบวัด

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบวัด ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส นำเสนอ ดังตาราง ที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบวัด

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
1.1 ปริญญาตรี	31	17.50
1.2 สูงกว่าปริญญาตรี	146	82.50
รวม	177	100.0
2. ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง		
2.1 น้อยกว่า 5 ปี	19	10.73
2.2 น้อยกว่า 10 ปี	66	37.29
2.3 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	92	51.98
รวม	177	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบวัดส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 82.50 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 17.50 มีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.98 รองลงมา มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.29

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏ นำเสนอดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ความถี่ และร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามการบริหารความขัดแย้ง

พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง	ความถี่	ร้อยละ
1. การเอาชนะ	42	27.68
2. การร่วมมือ	30	16.95
3. การประนีประนอม	35	19.77
4. การหลีกเลี่ยง	38	26.00
5. การยอมให้	17	9.60
รวม	177	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะมากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 27.68 รองลงมา คือ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 พฤติกรรมการประนีประนอม จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.77 พฤติกรรมการร่วมมือ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 16.95 และพฤติกรรมการยอมให้ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง

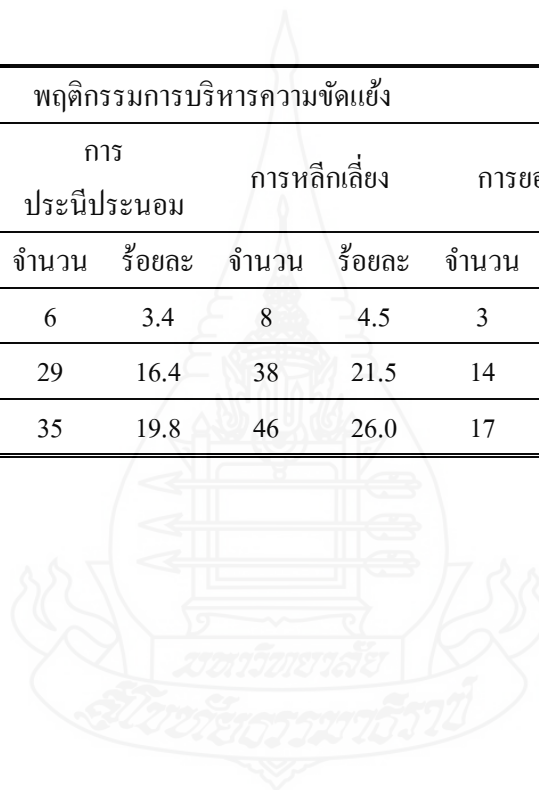
ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3-4.4



ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง												χ^2	sig
	การเอาชนะ		การร่วมมือ		การประนีประนอม		การหลีกเลี่ยง		การยอมให้		รวม			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ปริญญาตรี	7	4.0	7	4.0	6	3.4	8	4.5	3	1.7	31	17.5	2.387	.665
สูงกว่าปริญญาตรี	42	23.7	23	13.0	29	16.4	38	21.5	14	7.9	146	82.5	17.493*	.002
รวม	49	27.7	30	16.9	35	19.8	46	26.0	17	9.60	177	100	1.061	.900

P < .05*



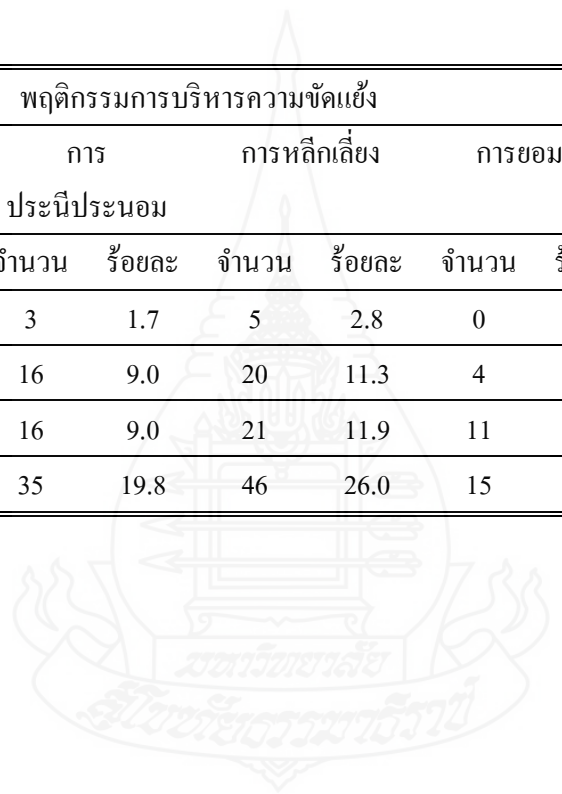
จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จําแนกตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อจําแนกตามระดับวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีมีพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิปริญญาสูงกว่าปริญญาตรีมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีพฤติกรรมการเอาชนะสูงสุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 รองลงมาคือ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0



ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น
จำแนกตาม ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์	พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง												χ ²	sig
	การเอาชนะ		การร่วมมือ		การประนีประนอม		การหลีกเลี่ยง		การยอมให้		รวม			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
น้อยกว่า 5 ปี	2	1.1	9	5.1	3	1.7	5	2.8	0	0	19	10.7	6.053	.109
5 - 10 ปี	18	10.2	8	4.5	16	9.0	20	11.3	4	2.3	66	37.3	14.303*	.006
10 ปีขึ้นไป	29	16.4	15	8.5	16	9.0	21	11.9	11	6.2	92	52.0	10.391*	.034
รวม	49	27.7	32	18.1	35	19.8	46	26.0	15	8.5	177	100	18.277*	.019

P < .05*



จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส จำแนกตามประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะสูงสุดคือ 49 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 รองลงมาคือ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 และเมื่อจำแนกเป็นระดับประสบการณ์ พบว่า ระดับประสบการณ์การดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในระดับประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง 5-10 ปี ผู้บริหารมีพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมากที่สุดจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 รองลงมาคือพฤติกรรมการเอาชนะ 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 ส่วนในระดับประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะสูงสุดคือ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 รองลงมาคือ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 5 ของการวิจัยวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ ผู้วิจัยได้เสนอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้ บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ จำนวน 327 คน กำหนด ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ ที่ดำรงตำแหน่ง และปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งสิ้น 177 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัด จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบวัด และตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาลักษณะของแบบวัดมีจำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อมี 2 ข้อความให้เลือกตอบโดยผู้ตอบแบบวัด เลือกตอบเพียงข้อความใดข้อความหนึ่งที่ตรงกับพฤติกรรมของตนเองมากที่สุดในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และจากข้อความทั้ง 60 ข้อความ

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประสานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานราธิวาสทั้งเขต 1 เขต 2 และเขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสทั้ง 3 เขต โดยการส่งแบบวัดทางไปรษณีย์ได้แบบวัดกลับคืนมา 177 ฉบับ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบวัดได้แบบวัดฉบับสมบูรณ์ จำนวน 177 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบวัดมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปและพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบพฤติกรรมความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษานราธิวาส จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง โดยใช้การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test: χ^2 - test)

1.3 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.3.1 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 82.50 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 17.50 และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.98 รองลงมา มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.29 ตามลำดับ

1.3.2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิก่อนปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิก่อนปริญญาตรี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีพฤติกรรมเอาชนะสูงที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมหลีกเลี่ยง และพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อจำแนกตามระดับประสบการณ์ พบว่า ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี การบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์ 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 โดยประสพการณ์การดำรงตำแหน่ง 5-10 ปี ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรหลักเฉียงมากที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมกรเอาชนะ ส่วนในระดับประสพการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งแบบกรเอาชนะสูงสุด รองลงมาคือพฤติกรรมกรหลักเฉียง

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชวาส ได้ข้อค้นพบที่สำคัญและเป็นประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชวาส มีพฤติกรรมกรบริหารความขัดแย้งแบบ การเอา ชนะมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.68 ผลการวิจัยนี้แสดงว่า เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรมกรแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบกรเอาชนะ เพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึกและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมกรเอาชนะเป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นผลดีกับสถานศึกษา เพราะเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถาน ศึกษาได้มีการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นหลักในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และเห็นว่าบริบทของสถานศึกษาโดยทั่วไปในปัจจุบันไม่เหมือนกับในอดีตที่ผ่านมา เพราะเหตุการณ์ในปัจจุบันจังหวัดราชวาสอยู่ในพื้นที่สีแดง และทั้งครูผู้สอนและนักเรียนต้องคอยระวังภัยอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงไม่สามารถทำได้อย่างเต็มรูปแบบและเป็นปกติได้ ซึ่งอาจส่งผลให้เมื่อเกิดคความขัดแย้งผู้บริหารเลือกใช้พฤติกรรมกรบริหารแบบเอาชนะเพื่อความรวดเร็วทันการณ์ เพื่อต้องการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งก็สามารถเป็นไปได้ตามทฤษฎีของโทมัสและคิลแมนน์ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับคความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมที่แสดงออก 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมกรเอาชนะกับพฤติกรรมกรร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงษ์ธร สิงห์พันธ์ ที่พบว่าวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารที่มีอายุ ระดับการศึกษา และมีประสพการณ์การดำรงตำแหน่งในการผู้บริหารสถานศึกษามากจะใช้วิธีเอาชนะมากที่สุด และใช้วิธีมุ่งผลประโยชน์ของคนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสพการณ์น้อย และผู้บริหารแต่ละคนจะมีแนวทางหรือพฤติกรรมในการบริหารคความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ด้านวุฒิการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ก็อาจส่งผลต่อพฤติกรรมกรบริหารคความขัดแย้งทำให้เกิดคความแตกต่างกัน และประสพการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้

พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาแตกต่างกันอีกด้วย และผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้บริหารในสังกัดอื่นๆ เช่น สมหมาย เนียมฉาย (2551) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ ส่วนพฤติกรรมด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำสุด และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิชญากรณ์ ดิโนโต (2554) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมจังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมที่อยู่ในระดับมาก คือ การประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้ สำหรับพฤติกรรมที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ รวมทั้งผลการวิจัยของ ชานิตา สามะเต็ง (2554) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นแบบการร่วมมือ และแบบการประนีประนอม ซึ่งปฏิบัติในระดับบ่อยครั้ง รองลงมาคือ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ

2.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามวุฒิการศึกษา คือ วุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการที่มีขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วจึงแสดงพฤติกรรมต่อความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งหมดไปหรือเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Filley, 1975, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 91) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีความละเอียดซับซ้อนและมีลักษณะเฉพาะของบุคคล การศึกษาโดยทั่วไปอาจไม่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จึงทำให้วุฒิการศึกษาของผู้บริหารไม่ทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุเทน ทองสวัสดิ์ (2551) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาในจังหวัดสกลนคร และพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง น้อยกว่า 5 ปี ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ความขัดแย้งแบบการร่วมมือ รองลงมาคือกรหลีกเลี่ยง แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ การดำรงตำแหน่ง 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีพฤติกรรม การบริหารความขัดแย้งแบบ การเอาชนะมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งน้อย ยังเป็น ผู้บริหารที่มักจะมีอายุราชการน้อย และการทำงานเป็นผู้บริหารน้อย การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในสถานศึกษาที่มีข้าราชการครูที่มีอายุมากกว่า จึงต้องใช้วิธีการใช้ความร่วมมือมาก หรือหากยังหา แนวทางการแก้ปัญหายังไม่ได้ก็จะใช้การหลีกเลี่ยง ซึ่งต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมี การแสวงหาอำนาจและบารมีมากกว่า มักใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเอาชนะ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุเทน ทองสวัสดิ์ (2551) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งก็แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยที่พบและการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยที่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งแบบการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงสูงสุด โดยที่มีพฤติกรรมการร่วมมือ และ การประนีประนอมอยู่ในลำดับที่ 3 และ 4 จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจและพัฒนาตนเองให้บริหาร ความขัดแย้งแบบร่วมมือให้มาก เนื่องจากพฤติกรรมการบริหารแบบร่วมมือ จะช่วยแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ และการ ประนีประนอมให้มากขึ้นเพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การดำรง ตำแหน่งแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรให้การอบรมพัฒนา และส่งเสริมสร้างประสบการณ์ในการบริหารความขัดแย้งให้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษา

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของนักทฤษฎีอื่นๆ เพื่อได้ข้อมูลที่หลากหลายและชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- จิระพงศ์ สุกศรี. (2552). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, สมุทรปราการ.
- ชาณิดา สามะเต็ง. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ฐาศุภร์ จันประเสริฐ. (2557). การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 1(2), 10-11.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2550). การสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐดา ไหมพรม. (2555). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, สมุทรปราการ.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2555). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ศรีสะเกษ.
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชน์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท กอดีอาร์ท จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- นันทวรรณ นิลวรรณ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- ประกายทิพย์ ผาสุก. (2551). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ประนัดดา สุทธิกุล. (2554). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศัยภูมิ เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- พิพิธ สุวรรณสิงห์. (2550). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณิ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันราชภัฏอุตรธานี, อุตรธานี.
- พิชญากร ดินิโส. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- พัชรภรณ์ กุลบุตร. (2555). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- พงษ์ธร สิงห์พันธ์. (2552). รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นามมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ์. (2551). รูปแบบของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- วีรนุช สุทธิพันธ์. (2550). การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- วัชรพล มนต์รักดี. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- ศักดิ์ชาย สร้อยปติว. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- สมหมาย เนียมฉาย. (2551). *พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทรปราการ เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สโรชา โคตรโสภ. (2551). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- _____. (2554). *การบริหารความขัดแย้ง. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 7.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1. (2559). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2559.* นราธิวาส: ม.ป.ท.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2. (2558). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2558.* นราธิวาส: ม.ป.ท.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3. (2559). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2559.* นราธิวาส: ม.ป.ท.
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อนันท์ งามสะอาด. (2552). *ทักษะชีวิต.* กรุงเทพฯ: สุรินทร์รุ่งชนเกียรติออฟเซต.

- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- อุเทน ทองสวัสดิ์. (2551). *การศึกษาความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- เอกชัย บุญยาศัยฐาน. (2555). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (1978). *The Social psychology of organizations*. (2nd. ed.) New York: John Wiley.
- Maria, R.V. (1984). *Conflict Management Style of Men and Women Administrators in Higher Education*. Dissertation Abstract International.
- Thomas, Kenneth. (1976). "Conflict and Conflict Management" in Marvin D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, Kenneth W. and Ralph H Kilmann. (1987). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. 27 printing. New York: XICOM Incorporated.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

คำชี้แจง

1. แบบวัดฉบับนี้ จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบวัด เป็นการตรวจสอบรายการ
(Check List)

ตอนที่ 2 การวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

2. ผู้ตอบแบบวัด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จันทบุรี

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ดังนั้นในการตอบ
แบบวัดในครั้งนี้ไม่มีการผิดหรือถูกท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ไม่มีผลกระทบกับ
การปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยจะ
เก็บเอาไว้เป็นความลับ ข้อมูลที่ได้จะนำไปศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายมนต์ แก้วสุกแสง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบวัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

- () น้อยกว่า 5 ปี
- () 5 - 10 ปี
- () 10 ปีขึ้นไป

2. วุฒิการศึกษา

- () ปริญญาตรี
- () สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส

คำชี้แจง

1. แบบวัดมีทั้งหมด 30 ข้อ
2. โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับที่ท่านเห็นว่าตรงตามความเป็นจริงที่ท่านเลือกปฏิบัติ
3. กรุณาตอบแบบวัดให้ครบทุกข้อ
4. โปรดอ่านข้อความที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าลักษณะพฤติกรรมการบริหารของท่านในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด

ตอนที่ 2 แบบวัดพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของท่านในแต่ละข้อ โดยทำเครื่องหมาย ลงใน () หน้าข้อความ ก. หรือข้อความ ข. เพียงข้อใดข้อหนึ่ง ในกรณีไม่ตรงกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของท่านทั้งสองข้อความโปรดเลือกข้อความที่ใกล้เคียงมากที่สุด

การปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีวิธีการจัดการอย่างไร เมื่อในสถานศึกษาของท่านเกิดความขัดแย้ง

1.	() ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
	() ข. ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นที่แตกต่าง
2.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของข้าพเจ้าเข้าด้วยกัน
3.	() ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
4.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางหลีกเลี่ยงปัญหาด้วยการยอมให้
	() ข. ในบางครั้งที่ข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าอยากได้ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นสมปรารถนา
5.	() ก. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
6.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการทำให้สิ่งที่ข้าพเจ้าไม่ชอบอารมณ์
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้ชนะ
7.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ
	() ข. ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่อาจจะชนะในบางประเด็น
8.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
9.	() ก. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิถีทางของข้าพเจ้า

10.	() ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่บรรลุปเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยการหลีกเลี่ยง
11.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
12.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
	() ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
13.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า
14.	() ก. ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์
15.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น และพยายามรักษาสัมพันธภาพของเราเอาไว้
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
16.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี
17.	() ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุปเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
	() ข. ข้าพเจ้าจะพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้
18.	() ก. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
	() ข. ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง
19.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ

20.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นของคนอื่นๆ
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีจะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
21.	() ก. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
	() ข. ข้าพเจ้าเอนเอียงไปในทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
22.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามพิทักษ์สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้า
23.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง
	() ข. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา
24.	() ก. ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ข้าพเจ้าจะพยายามทำตามใจเขา
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่นๆ มาตกลงกันเพื่อการประนีประนอม
25.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์
	() ข. ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ข้าพเจ้าพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น
26.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจและมีความสมประสงค์เกือบทุกครั้ง
27.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้
	() ข. ถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา
28.	() ก. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้
	() ข. ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นอยู่เสมอในการที่จะแก้ปัญหา
29.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา
	() ข. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
30.	() ก. ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น
	() ข. ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่นๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาความขัดแย้งเพื่อที่เราจะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

ภาคผนวก ข
หนังสือประสานงาน





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/348

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

ด้วย นายมุฮัน แก้วสุกแสง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยดำเนินการทดลอง
เครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา
เขต 3 จำนวน 30 คน ทั้งนี้ ในการดำเนินการจะเป็นเพียงการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะมีให้
เป็นการรวบรวมการปฏิบัติงานตามปกติ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 0-82831-0789



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/๒๖๑

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120


11 ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

เนื่องด้วย นายมุฮัน แก้วสุกแสง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัด
แย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในกรณี นักศึกษา
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษาจันทบุรี เขต 1

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 0-82831-0789



ที่ ศธ 0522.16 (น)/369

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

เนื่องด้วย นายมูฮัน แก้วสุกแสง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัด
แย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในกรณีนี้ นักศึกษา
จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษาจันทบุรี เขต 2

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 0-82831-0789



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 3๒๑

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

เนื่องด้วย นายมูฮัมหมัด แก้วสุกแสง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 0-82831-0789

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายมุฮัน แก้วสุกแสง
วัน เดือน ปีเกิด	16 มิถุนายน 2526
สถานที่เกิด	อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านบางซุด อำเภอเวียง จังหวัดนราธิวาส
ตำแหน่ง	ตำแหน่งครู คศ. 2

