



ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นครูในสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

CONFLICT OF PRIVATE KINDERGARTEN SCHOOL ADMINITRATORS IN  
THE VIEWPOINT OF TEACHERS, UNDER OFFICE OF EDUCATION  
AREA 2 NONTHABURI PROVINCE

โดย

อันวิดา อภิจารี

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2556



**CONFLICT OF PRIVATE KINDERGARTEN SCHOOL ADMINISTRATORS IN  
THE VIEWPOINT OF TEACHERS, UNDER OFFICE OF EDUCATION  
AREA 2 NONTHABURI PROVINCE**

**BY  
ANVIDA APICHARI**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
FACULTY OF EDUCATION**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**2013**



วิทยานิพนธ์เรื่อง

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

โดย

อันวิดา อภิจารี

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2556

ดร.ราชันย์ บุญธิมา  
ประธานกรรมการสอบ

ดร.นพวรรณ เชาว์ดำรงสกุล  
กรรมการ

รศ.ประทุม เป็็นสุวรรณ  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

27 พฤษภาคม 2557



Thesis entitled

**CONFLICT OF PRIVATE KINDERGARTEN SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE  
VIEWPOINT OF TEACHERS, UNDER OFFICE OF EDUCATION  
AREA 2 NONTHABURI PROVINCE**

by  
**ANVIDA APICHARI**

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Education in Educational Administration

Rangsit University  
Academic Year 2013

Rachan Boonthima, Ed.D.  
Examination Committee Chairperson

Dr. Noppawan Chaodamrongsakul  
Member

Assoc. Prof. Pratoom Pansuvan  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D. Eng.)

Dean of Graduate School

May 27, 2014

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่าน โดยเฉพาะดร.ราชันย์ บุญธิมา ประธานกรรมการ รศ.ประทุม เป็นสุวรรณ กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นพวรรณ เชาว์ดำรงสกุล กรรมการ ที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ความรู้ แนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนชี้แนะแนวทางอันเป็นคุณประโยชน์ต่อการวิจัย และให้กำลังใจผู้วิจัยอย่างดียิ่งมาตลอด

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.ปรีชา บุญคมรัตน์ รศ.คมคาย หมั่นสาย คุณอนันต์ สุขกัณฑ์ คุณวิภา วรธรรม มาน้อย และคุณเพลินพิศ โกแวร์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมของข้อความที่ใช้ ความเหมาะสมของเครื่องมือและสถิติในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และผู้อำนวยการโรงเรียน ที่อนุญาตให้ใช้แบบสอบถาม และ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณทุกท่านที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

อันวิดา อภิจารี

ผู้วิจัย

5408274 : สาขาวิชาเอก : การบริหารการศึกษา ; ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน, ความคิดเห็นของครู

อันวิดา อภิจารี : ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 (CONFLICT OF PRIVATE KINDERGARTEN SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE VIEWPOINT OF TEACHERS, UNDER OFFICE OF EDUCATION AREA 2 NONTHABURI PROVINCE) อาจารย์ที่ปรึกษา: รศ.ประทุม เป็นสุวรรณ, 110 หน้า.

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความขัดแย้งในการบริหารและเปรียบเทียบการทำงานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 3) เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเอกชน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 200 คน ตัวแปรที่อิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน ตัวแปรตาม ได้แก่ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าสถิติ (f-test), (t-test)

ผลการวิจัยมีดังนี้

1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเผชิญหน้าและด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด และด้านการหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

ลายมือชื่อนักศึกษา

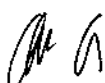
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2) เปรียบเทียบระดับความขัดแย้งในการบริหารและเปรียบเทียบการทำงานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3) ข้อมูลด้านข้อเสนอแนะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน ด้านการประนีประนอมมีผู้เสนอแนะมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21 รองลงมาด้านการยอมให้ ร้อยละ 17.5 และด้านการร่วมมือ ร้อยละ 4.5

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ลายมือชื่อนักศึกษา .....



ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....



5408274 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

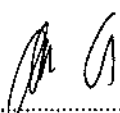
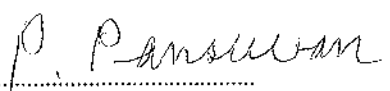
KEYWORDS : CONFLICT, PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATOR,  
VIEWPOINT OF TEACHERS

ANVIDA APICHARI : CONFLICT OF PRIVATE KINDERGARTEN SCHOOL  
ADMINISTRATORS IN THE VIEWPOINT OF TEACHERS, UNDER OFFICE OF  
EDUCATION AREA 2 NONTHABURI PROVINCE. THESIS ADVISOR: ASSOC.PROF.  
PRATOOM PANSUVAN, 110 p.

The study of conflict of private kindergarten school administrators in the viewpoint of teachers, under office of education area 2 Nonthaburi province aimed to 1) study Conflict of private kindergarten school administrators in the viewpoint of teachers, under office of education area 2 Nonthaburi province 2) to compare the level of conflict in administration and compare work in school according to gender, age, level of education and work experience in the viewpoint of teachers in private school in area 2, Nonthaburi province 3) to study problem and recommendation. Most population used in this research was school administrators. 60 sample schools used in this research were school administrators. The amount of experimental group, which was 200 people, was simply set. Independent variables were gender, age, level of education, marriage status, experience in a certain position, and size of school. Dependent variables were submission, avoidance, compromise, overcoming, cooperation, confronting, and enforcement by using questionnaires as a method in this research. Statistics used in this research are percentage, average ( $\bar{X}$ ), and statistic (f-test), (t-test).

#### Finding

1) Conflict of private kindergarten school administrators in the viewpoint of teachers, under office of education area 2, Nonthaburi province showed high overall image of average. Considering each dependent variable, the researchers found that confronting and compromise revealed high average and avoidance had fair average.

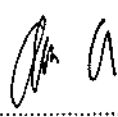
Student's Signature .....  ..... Thesis Advisor's Signature.....  .....

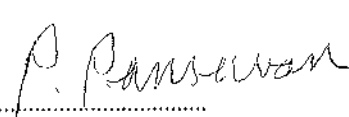


2) When comparing the level of administrations and comparing work in school according to gender, age, level of education and work experience in the viewpoint of teachers in private school in area 2, Nonthaburi province, the result of testing hypothesis according to gender, age, level of education, status, size of school showed that conflict management of private school administrators had the significant statistical differences as 0.5. The hypothesis which mentioned that work experiences which were different in each people may have an effect on conflict management of private school administration had no difference.

3) For information in suggestion of conflict of school administrators in 7 aspects, compromise was most recommended as 21 percent. The next were submission as 17.5 percent and cooperation as 4.5 percent.

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

Student's Signature 

Thesis Advisor's Signature 

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ญ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
1.5 สมมติฐานของการวิจัย	5
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>9</b>
2.1 ความขัดแย้ง	9
2.2 พฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้ง	31
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>50</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	51
3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	52
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	53

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย	<b>50</b>
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	53
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	<b>55</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	56
4.2 ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน	58
4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความขัดแย้งในสถานศึกษา ในโรงเรียนเอกชน	66
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความขัดแย้ง ในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน จำนวน 7 ด้าน	72
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	<b>74</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	75
5.2 อภิปรายผล	79
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	80
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>82</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>87</b>
ภาคผนวก ก	หนังสือขอความอนุเคราะห์
ภาคผนวก ข	แบบสอบถาม
ภาคผนวก ค	จำนวนประชากรในสถานศึกษาเอกชน
ภาคผนวก ง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียน
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>110</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาด โรงเรียนและอำเภอที่ตั้ง	51
4.1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานทั่วไป	56
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน พิจารณาเป็นรายด้าน	58
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน พิจารณาเป็นรายข้อ	59
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ด้านการยอมให้	60
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ด้านการหลีกเลี่ยง	61
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ด้านการประนีประนอม	62
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ด้านการเอาชนะ	63
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ด้านการร่วมมือ	64
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ด้านการเผชิญหน้า	65
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ในภาพรวม	66
4.11	ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน ที่ต่างกัน จำแนกตามเพศ	67
4.12	การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษา ที่ต่างกัน จำแนกตามอายุ	67
4.13	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุ	68

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.14	การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน ที่ต่างกัน จำแนกตามการศึกษา	69
4.15	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษา	69
4.16	การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน ที่ต่างกัน จำแนกตามสถานภาพ	70
4.17	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของสถานภาพ	71
4.18	การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน ที่ต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์	71
4.19	การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน ที่ต่างกัน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา	72
4.20	ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน	73

## สารบัญรูป

### รูปที่

1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

5

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเราได้รับฟังข่าวสารต่างๆ ทางสื่อมากมาย ข่าวสารนั้นส่วนมากจะได้ยินข่าวการปฏิรูปหลายๆ อย่าง กล่าวคือ ทั้งปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินโดยรัฐบาล หรือถ้าดูให้แคบลงเฉพาะในวงการศึกษาก็จะเห็นการปฏิรูปการศึกษาที่รัฐบาลกำลังดำเนินการอยู่ คำว่าการปฏิรูปนั้น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทางที่เจริญขึ้น แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าของเก่ามันไม่ดี ไม่เจริญ แต่อาจดีเฉพาะในช่วงเวลานั้นๆ เพราะยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจำเป็นต้องปรับ จำเป็นที่จะต้องปฏิรูปปัจจัยในเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่ทันต่อกระแสโลกปัจจุบัน ดังนั้น จะเห็นว่าหากต่างหน่วยงานต่างองค์กรมีการปฏิรูป ในการปฏิรูปนั้น แน่นนอนจะต้องมีบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทัน ก็ต้องเกิดปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือในองค์กร (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2546 : 68) ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและสถานที่ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ใครๆ ได้ประสบพบเห็นอยู่เสมอไม่ว่าจะในการดำเนินชีวิตประจำวัน หรือในการทำงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544 : 399)

รากเหง้าอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เกิดจากความไม่เพียงพอหรือความขาดแคลน โดยที่ความขาดแคลนนี้ส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริงต่างๆ เกี่ยวกับความขาดแคลนเป็นสิ่งที่นำไปตามธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ ทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรย่อมมีความขัดแย้ง ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของบุคคล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 8) ความขัดแย้งของบุคคล อาจเกิดขึ้นได้เมื่อเขาต้องทำการตัดสินใจที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้น อาจจะเป็นด้วยการเต็มใจเลือกหรือจำใจต้องเลือก และยังมี ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่ การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะไม่ให้บรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ ความคิด การดำเนินงานหรือเป้าหมายต้องมา

ติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรือต้องมาอยู่ด้วยกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ (พรนพ พุคะพันธุ์, 2542 : 130)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรทุกองค์กร บางองค์กรมีความขัดแย้งรุนแรงมากบางองค์กรก็มีน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารภายในองค์กรและลักษณะของบุคลากรในองค์กรความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ถูกยอมรับว่าไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยอาจมีสาเหตุจากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นจากด้านโครงสร้างองค์กร ระบบประเมินผลงานหรือในบางเรื่องที่ไม่สำคัญ ก็อาจเป็นประเด็นให้เกิดความขัดแย้งได้ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้ แต่ถ้าความขัดแย้งระดับสูงจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่า (Gibson Ivanovich and Donnelly, 1991 อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง, 2543 : 115) ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2535 : 161) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดมากขึ้นและรุนแรงขึ้นได้โดยไม่จัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าต้องทำงานกับใครก็ตาม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 9) ผู้บริหารในองค์กรต้องมีความสามารถในการจัดข้อขัดแย้งให้ลดลงและเกิดผลดีต่อองค์กร

ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภาระหน้าที่ ที่จะต้องให้ความสนใจต่อสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และเอาใจใส่ที่จะหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรของโรงเรียนและเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้ทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพขององค์กร จะทำให้สามารถพัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้ง และเรียนรู้ถึงวิธีที่มีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เลือกใช้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันถึงแม้ว่ากำลังอยู่ในช่วงปฏิรูปการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้บริหารก็ยังคงเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าประชุมร่วมกับผู้บริหารไม่เท่าเทียมกัน (กาญจนา บุญภักดิ์, 2544 : 96) และผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วน



ร่วมในการจัดการ การบริหาร เพียงแค่เข้าฟังการประชุมชี้แจงในระบบงานเท่านั้น (ชญาพร สุภาสปีบ, 2545 : 64) ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในลักษณะดังกล่าว ทำให้เกิดปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาคือ ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นน้อย และไม่เคารพในมติของคณะเสี่ยงอย่างมาก (สาวิตรี สัตยายุทธ์, 2534 : 112)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ในด้าน 7 ด้าน คือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความขัดแย้งในการบริหารและเปรียบเทียบการทำงานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1.3.1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน

1.3.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถาน ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 2,952 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, <http://www.mis.moe.go.th>, 1 มิถุนายน 2556)

1.3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 200 คน

### 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.5 สมมติฐานของการวิจัย

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

## 1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนี หรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

**การบริหารความขัดแย้ง** หมายถึง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

**สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูใหญ่ เป็นต้น

**ครูในสถานศึกษาเอกชน** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 2

**การบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้** หมายถึง การเจรจาเพื่อมุ่งหวังให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน การถนอมน้ำใจคนอื่นและรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ การยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการให้คนอื่น สมปรารถนา การไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น การทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสิ่งนั้นทำให้เขามีความสุข และการนึกถึงความพอใจของคนอื่นในการเจรจาต่อรองกัน

**การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง** หมายถึง การมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยงความตึงเครียด การหลีกเลี่ยงทำสิ่งที่ไม่ชอบอารมณ์ การประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาได้คิดรอบคอบ ความคุ้มค่าในการวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง การหลีกเลี่ยงแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การขัดแย้ง

**การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม** หมายถึง การแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม การยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น การยอมบางสิ่งบางอย่างให้เขา การเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา การแก้ปัญหาการเสียเปรียบและได้เปรียบด้วยความยุติธรรม และการพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็น

**การบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ** หมายถึง การยืนยงในการที่จะบรรลุเป้าหมาย การหาทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความคิดเห็นของผู้อื่น การทำตามวิธีที่ได้คิดไว้ การผลักดันให้คนอื่น

ยอมรับความคิดเห็น การแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการที่ได้เลือกนั้นมีเหตุผลและประโยชน์ และชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการดังกล่าวนี้ดีที่สุด

**การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ** หมายถึง การแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่น อยู่เสมอ การยอมรับฟังความคิดเห็นและปัญหาทั้งหลายอย่างเปิดเผย การทำให้คนอื่นทราบและถามความคิดเห็นของคนอื่น การพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความเห็นที่แตกต่างกัน การทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และการพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้งเพื่อที่จะได้ร่วมมือและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา

**การบริหารความขัดแย้งด้านการเผชิญหน้า** หมายถึง การนำข้อขัดแย้งมาพิจารณา การพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งในทันที การให้คู่กรณีมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา การไม่ยอมทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะได้รับการแก้ไข การให้คู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที

**การบริหารความขัดแย้งด้านการบังคับ** หมายถึง การใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้ง การพยายามให้คนอื่นยอมรับวิธีการแก้ปัญหา การชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการ การยืนยันให้ผู้อื่นทำตามระเบียบ วิธีการ คำสั่ง การเชื่อว่าความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหานี้ถูกต้องเสมอ การใช้สิทธิของตนเองในการแสดงความคิดเห็น

**พฤติกรรมในการแก้ปัญหความขัดแย้ง** หมายถึง อารมณ์ พฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิดในการแสดงออกในการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสถานศึกษา ใน โรงเรียนเอกชน

**ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน ของครูในสถานศึกษาเอกชนผู้ตอบแบบสอบถาม

**เพศ** หมายถึง เพศของของครูในสถานศึกษาเอกชนผู้ตอบแบบสอบถาม

**อายุ** หมายถึง อายุของครูในสถานศึกษาเอกชนผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็นต่ำกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

**ระดับการศึกษา** หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของของครูในสถานศึกษาเอกชนผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น ระดับปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี และอื่นๆ

**สถานภาพ** หมายถึง สถานภาพการครองคู่ ของของครูในสถานศึกษาเอกชนผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 สถานภาพ คือ โสด สมรส และหม้ายหรือหย่าร้าง

**ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

**ขนาดของโรงเรียน** หมายถึง ปัจจุบันเป็นผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ตอบแบบสอบถามขนาดเท่าใด แบ่งเป็นขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) และขนาดใหญ่ (นักเรียนเกิน 300 คน)

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทำให้ทราบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัด เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.7.2 ทำให้ทราบระดับความขัดแย้งในการบริหารและเปรียบเทียบการทำงานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

1.7.3 ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.7.4 ผลวิจัยจะนำไปใช้เป็นข้อเสนอผู้บริหารในการวางแผนการบริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยจึงเสนอรายละเอียด แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดแบ่งหัวข้อ ดังนี้

#### 2.1 ความขัดแย้ง

2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.1.2 แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.3 กระบวนการของความขัดแย้ง

2.1.4 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง

2.1.5 รูปแบบและการบริหารความขัดแย้ง

2.1.6 ผลของความขัดแย้ง

2.1.7 ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง

#### 2.2 พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 2.1 ความขัดแย้ง

#### 2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติในการบริหารองค์การและการอยู่ร่วมกันด้วยคนจำนวนมาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของแนวคิดความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ความรู้ ความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่ การมองบางสิ่งบางอย่างที่ต่างกัน ตลอดจนการแข่งขันต่างๆ ย่อมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นได้

เมื่อมีการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมต้องเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแตกต่างกัน สมยศ นาวิการ (2538 : 302) กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบ หรือดำเนินการอย่างไรก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 7) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็ เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้นตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ความขัดแย้ง คือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ ดังที่มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

จุง และแม็กกินสัน (Chung และ Megginson, 1981 : 252) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ดิ้นรนระหว่างผู้ไม่ลงรอยกันในด้านความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ผลประโยชน์หรือความต้องการบุคลากร ความขัดแย้งเกิดเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ประสบกับเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่พึงพอใจ

ชมิคท์ (Schmidt, 1974 อ้างถึงใน เกษม จรูญโรจน์, 2550 : 6-8) ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกแตกต่างกัน

จอห์นสัน (Johnson, 1975 : 136-137) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้งขัดขวางหรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมที่ถูกรบกวนเกิดการเสียหายหรือดำเนินไปได้ยากหรือมีผลน้อยลงอย่างใดอย่างหนึ่ง

วินิจ เกตุขำ (2535 : 181) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่ม ความไม่ลงรอยกันนี้อาจเป็นด้านความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมายหรืออุดมการณ์ก็ได้เมื่อเกิดปัญหาความไม่ลงรอยกันแต่ละฝ่ายจะพยายามต่อสู้ดิ้นรน หาวิธีการเพื่อจะให้ได้มาซึ่งชัยชนะ หรือโน้มน้าวดึงดูคให้อีกฝ่ายหนึ่งมาเป็นพวกของตนหรือเห็นพ้องกับตน

สุนันทา เลานันท์ (2540 : 212) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีการแสดงออกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันซึ่งสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป



สมยศ นาวิการ (2540 : 772) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2541 : 228) ให้แนวคิดว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการความพยายามของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งกระทำ การอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ซึ่งยังผลให้บุคคลหรือกลุ่มดังกล่าวเกิดความคับข้องใจและมีความตึงเครียดในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของเขา

จากแนวคิดหลากหลายสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นสภาวะของบุคคล ที่มีความแตกต่างในด้านต่างๆ เช่น ความเชื่อ เป้าหมาย ความต้องการ ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน เมื่อต้องมาปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน จึงอาจทำให้เกิดผลกระทบต่องค์การได้ทั้งในทางบวกและลบ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่เข้าใจถึงธรรมชาติของคนและพื้นฐานของความขัดแย้งเพื่อที่จะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

ในปัจจุบันไม่ว่าในองค์การหรือสังคมทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า นับวันความขัดแย้งจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเรามักจะพบเหตุการณ์นั้นจากสื่อมากมายทุกประเภท ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ トラบไคที่คนเรายังอยู่ร่วมกันในสังคมรอบบิ้น (Robbins, 1974 : 12-13) ได้แบ่งแนวคิดเรื่องความขัดแย้งออกเป็น 3 แนวคิดด้วยกัน คือ

1) แนวแบบโบราณ (Traditional) แนวคิดนี้ถือว่าความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่องค์การและเป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง ส่วนสภาพของความขัดแย้งนั้น ถือว่าเกิดขึ้นจากความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะ (Personality) ของมนุษย์และงาน (Task) การไร้ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership) ภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง ดังนั้นจึงสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้โดยทางกายภาพ โดยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงเข้าร่วมดำเนินการแก้ไข ทั้งนี้ถือว่าเป็นหน้าที่และมีอำนาจอยู่ในมือคือกฎหมายอยู่แล้ว นอกจากนั้นยังถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะในองค์การ จึงจำเป็นต้องค้นหาตัวบุคคลผู้กระทำ หรือก่อเหตุนั้น (Trouble Makers) นักบริหารไม่ควรจะตำ เนินการอะไรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ถ้าหากเกิดขึ้น

ต้องปกปิดเอาไว้หรือไม่พูดถึงเลย การแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวคิดนี้มี 2 วิธี คือ การเอาชนะไปเลย และการประนีประนอม

2) แนวแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) แนวคิดนี้ ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งเป็นธรรมชาติของความขัดแย้ง การตกลงกันไม่ได้ แข่งขันศักดิ์ศรีระหว่างกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม ย่อมจะมีการแข่งขันกันด้านอำนาจ ดังนั้นไม่น่าเป็นไปได้ที่ว่าความขัดแย้งทั้งหลายทั้งปวงเป็นสิ่งที่เลวร้ายและควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ในด้านปรัชญาของความขัดแย้ง เกิดจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันในองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งอาจจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การก็ได้ อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นจะกระทำได้โดยการศึกษา ถึงสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อควบคุมให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3) แนวปฏิภิกิริยาสัมพันธ์ (Interactionist) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ (Constructive) แตกต่างจากแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นเป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ควรกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์การ เพราะองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งย่อมหยุดอยู่กับที่ ในด้านความคิดเห็นอาจจะมีการตัดสินใจที่ขาดความมีเหตุผลไม่เหมาะสม และยิ่งกว่านั้นย่อมทำให้องค์การล้มเหลวได้ง่ายๆ เขาเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจ ความต้องการในการปรับปรุงจากความคิดของการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์จากทางเลือกต่างๆ การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถรอคอยให้เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติและส่วนหนึ่งจะมาจากผลของความขัดแย้ง

แคลลี (Kelley, 1974 : 555) ได้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง 2 แนวคิด คือ

- 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม เชื่อว่า ความขัดแย้งสามารถที่จะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดขึ้นได้
- 2) แนวคิดสมัยใหม่ เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะภาวะใดในองค์การหรือสังคมนั้นจะมีบรรยากาศดีเพียงใด และหากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหน่วยงานหรือองค์การใดที่มีคนมาปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมมีการแข่งขันกันในการทำงานผลของการแข่งขันส่วนใหญ่จึงออกมาในรูปแบบของการ แพ้-ชนะ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ จึงไม่มีใครปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ตราบดีที่คนเราต้องอยู่ร่วมกันในสังคม ทุกคนจึงควรที่จะศึกษาและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งมองความขัดแย้งในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การของตน

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน แนวความคิดที่ถือว่าเป็นแบบฉบับได้แก่แนวคิดของ คาร์ล มาร์ก ซิมเมล และ มอสคา (Karl Marx Simmel และ Mosca) ในระยะหลังได้พัฒนาแนวคิดนี้ให้กว้างขวางออกไป ได้แก่ แนวคิดของ โคเซอร์ และแคปโลว์ (Coser และ Caplow) ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 29-38) ได้อธิบายแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวถึง ดังนี้

#### 1) แนวคิดของ คาร์ล มาร์ก (Karl Marx)

คาร์ล มาร์ก (Karl Marx) เชื่อว่า ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของกลุ่มกัน เขาใช้การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม Karl Marx ยืนยันว่าความขัดแย้งเป็นกฎพื้นฐานของชีวิต การวิเคราะห์สังคมของ Karl Marx อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจเขาเชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสังคม และเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเกิดขึ้นเพราะแต่ละกลุ่มมีความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมและทางการเมือง โดยที่กลุ่มหนึ่งก็พยายามสนองประโยชน์ของตนซึ่งอีกกลุ่มหนึ่งจะเสียประโยชน์ ในทำนองเดียวกันสมาชิกของกลุ่มก็พยายามแสวงหาผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งทำให้เกิดการขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งกับกลุ่มอื่นที่มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ขัดกัน Karl Marx ถือว่าความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ปกติของสังคมเป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก จุดเน้นในแนวคิดของ Karl Marx อยู่ที่เศรษฐกิจ การต่อสู้ของชนชั้น ธรรมชาติของการแข่งขันและการแสวงหาผลประโยชน์จุดยืนทางการเมือง คือ การปฏิวัติ ทฤษฎีความขัดแย้งของ Karl Marx นอกจากจะอธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไรแล้วยังเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสังคมอีกด้วย

#### 2) แนวคิดของ มัคซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

มัคซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ยอมรับว่าความขัดแย้งในผลประโยชน์ระหว่างบุคคล พบได้ทุกหนทุกแห่งในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการจะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตน เกิดปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่มความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด เขาถือว่าการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในการแข่งขันนั้นจะมีกฎหรือกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับการชนะคือ การได้รางวัลหรือประโยชน์ไม่ใช่การทำลายล้างคู่ต่อสู้ ความขัดแย้งถ้าหากเกิดขึ้นในระยะเวลายาวนานจะทำให้เกิดการแบ่งอำนาจของบุคคลในสังคม สาระสำคัญของความขัดแย้งในสังคมตามแนวคิดของ Max Weber สรุปได้ดังนี้

1) ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง

2) ในสังคมใดๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน

3) ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

4) โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ

5) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจมากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิมและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง

6) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงถ้าหากผู้มีอำนาจเห็นว่าตนจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

7) การใช้อำนาจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความสามารถที่จะควบคุมการออกกฎ ระเบียบ ความสามารถที่จะควบคุมการลงโทษ ความสามารถที่จะควบคุมเครื่องมือที่จะเผยแพร่อุดมการณ์และการสื่อสารทั้งหลาย

### 3) แนวคิดของ ยอร์จ ซิมเมล (Georg Simmel)

ยอร์จ ซิมเมล (Georg Simmel) ซึ่งให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน Simmel เชื่อว่าความขัดแย้ง ระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร่ำรวย โกรธ เกลียด หรืออิจฉาซึ่ง โดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

แนวคิดที่สำคัญบางประการของ Simmel เกี่ยวกับความขัดแย้ง คือ

1) ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม

2) ความกลมเกลียวภายในกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3) ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

4) ความขัดแย้งและโครงสร้างของกลุ่ม

#### 4) แนวคิดของ มอสคา (Mosca)

มอสคา (Mosca) เป็นนักสังคมวิทยาชาวอิตาลีได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่มเป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคมแม้ว่าจะสามารถจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่ Mosca ก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่ควรทำ เช่นนั้นเพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ ในการสร้างความก้าวหน้าความเป็นระเบียบของสังคมและเสรีภาพทางการเมือง Mosca มีทัศนะว่า การดิ้นรนเพื่อการมีชีวิตอยู่อาจพบในสังคมต่างๆ ซึ่งเป็นการดิ้นรนเพื่อการยังชีพในเบื้องต้น แต่เมื่อการดิ้นรนในระดับนั้นบรรลุผลคนก็จะหันไปสู่ความขัดแย้งเพื่อที่จะเด่นกว่าคนอื่นมากกว่าเพื่อการมีชีวิตอยู่ ดังนั้นมนุษย์จึงดิ้นรนเพื่ออำนาจ Mosca เชื่อว่าความขัดแย้งที่สำคัญที่สุดในสังคม คือความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ก็เพื่อต้องการเป็นสมาชิกของชนชั้นปกครองซึ่งชนชั้นปกครองก็คือกลุ่มของคนที่มียอำนาจ

#### 5) แนวคิดของ โคเซอร์ (Coser)

โคเซอร์ (Coser) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก เขาได้พัฒนาประพจน์ (Proposition) ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการบูรณาการทางสังคมขึ้น 16 ประพจน์ Coser ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งนำไปสู่ความกลมเกลียว และบูรณาการในหลายๆ ทาง Coser เป็นผู้ขยายความคิดของ Simmel ให้กว้างขวางออกไปในขณะเดียวกันก็มีผู้ขยายความคิดของ Coser ให้กว้างขวางออกไปอีก เช่น Jonathan Turner โดยเสนอแนวคิดให้ความขัดแย้ง เป็นตัวแปรตามในตอนที่ว่าด้วยสาเหตุของความขัดแย้ง Duke ได้เรียบเรียงประพจน์ของ Coser เสียใหม่โดยพัฒนาให้กว้างกว่าของ Turner โดยให้ระดับของความขัดแย้งเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ และผลของความขัดแย้งเป็นตัวแปรตาม การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยการหาข้อสรุปและเสนอเป็นประพจน์ซึ่งจะนำไปสู่การทดสอบ นับได้ว่าเป็นความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างหนึ่ง

#### 6) แนวคิดของ แคพโลว (Caplow)

แคพโลว (Caplow) เป็นอีกผู้หนึ่งที่พยายามขยายแนวคิดของ Simmel ให้กว้างขวางออกไป Caplow เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคม และไม่มีวิธีการใดที่จะเห็นได้ง่ายๆ ในการยกเอาความขัดแย้งทุกอย่างออกไปจากองค์การในกระบวนการขัดแย้งนั้น Caplow เชื่อว่า มีความเป็นไปได้สูง ที่ฝ่ายอ่อนแอกว่า จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า Caplow ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรวมตัวกันของไตรภาคีว่ามีความเป็นไปได้ 8 แบบ

ในบางกรณีของการรวมตัวกันนั้น ถ้าทั้งสองฝ่ายที่ไม่เท่ากันรวมตัวกันเพื่อเอาชนะฝ่ายที่สามเป็นที่คาดหวังว่ารางวัลที่จะได้รับจากการรวมตัวกัน ควรจะเป็นสัดส่วนกับทรัพยากรที่ลงทุนไป ถ้าหากฝ่ายหนึ่งลงทุนมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะมีคามคาดหวังว่าเขาควรจะได้รับส่วนแบ่งของชัยชนะของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ตามทฤษฎีนั้นต่างฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมกันเพื่อที่จะได้ชัยชนะดังนั้นจึงรู้สึกว่าได้ลงทุนเท่าๆ กัน

จะเห็นได้ว่าแนวคิดเดิม มองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงควรจัดให้หมดสิ้นไปจากองค์การ ส่วนแนวคิดในด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติ เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติมีทั้งผลดีและผลเสียในขณะที่แนวคิดในปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นประโยชน์ต่อองค์การถ้ารู้จักบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

### 2.1.3 กระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ จะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งสถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม ซึ่ง โรบบิน (Robbins, 1974 : 340) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ระยะ คือ ศักยภาพที่ตรงกันข้ามหรือขัดแย้งกันการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคลพฤติกรรมที่แสดงออกและผลของความขัดแย้ง

ระยะที่ 1 ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition) ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้งก็คือ การมีสภาพการณ์นำ (Antecedent Conditions) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณ์นำนี้อาจถือได้ว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ การสื่อสาร โครงสร้างและตัวแปรส่วนบุคคล

ระยะที่ 2 การรู้ (Cognition) หากสถานการณ์ในระยะที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจแล้ว ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กันก็จะเป็นจริงขึ้นมาในระยะที่ 2 สภาพการณ์ในระยะที่ 1 นี้ จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หากบุคคลรู้สึกว่ามันถูกกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำ หรือรู้ว่าสภาพการณ์นำ ส่งผลกระทบต่อดน เป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

ระยะที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) การที่คนรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามี ความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนา หรือจงใจกระทำ การเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายบรรลุ จุดมุ่งหมายพฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความ ก้าวร้าว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงครามเมื่อความขัดแย้งปรากฏ เป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยแต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เช่น การแข่งขัน การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปัน การหลีกเลี่ยงการยอมให้

ระยะที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) การจัดการกับความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลที่ ตามมาอาจเป็นผลดีมีประโยชน์ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียไม่มี ประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมี คุณภาพกระตุ้นให้คนมีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ผลเสีย จะทำให้เกิดการแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน ส่วน Filley (1975 : 8) แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 6 ขั้นตอน คือ สภาพการณ์ก่อนหน้าความขัดแย้งที่กลุ่มรู้ ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ความขัดแย้งที่เปิดเผย การแก้ปัญหาเพื่อยุติความขัดแย้งหรือเพื่อให้มีการแพ้ง ษณะกัน ผลที่เกิดตามมา ขั้นต่างๆ ทั้ง 6 ขั้น สรุปได้ ดังนี้คือ

- 1) สภาพที่เกิดขึ้นก่อน คือ ลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งปกติจะนำไปสู่ข้อ ขัดแย้งแม้จะปรากฏว่าไม่มีข้อขัดแย้งก็ตาม
- 2) การรับรู้เกี่ยวกับข้อขัดแย้ง คือ การสำนึกเกี่ยวกับลักษณะของสภาพแวดล้อม อย่างมีเหตุผลและไม่เกี่ยวกับตัวบุคคลซึ่งเป็นปรปักษ์กัน
- 3) ความสำนึกในข้อขัดแย้ง คือ ความสัมพันธ์ของการถือว่า ข้อขัดแย้งนั้นเป็น ของตัวเอง โดยการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการขู่เชิญ ความกลัว ความเป็นปรปักษ์ หรือความไม่ ไว้วางใจ
- 4) การแสดงออกซึ่งพฤติกรรม คือ ผลของการกระทำ เช่นความก้าวร้าว การ แข่งขันการโต้แย้งหรือการแก้ปัญหา
- 5) การทำให้ข้อขัดแย้งหมดไปหรือการแก้ปัญหา จำเป็นจะต้องทำ โดยการทำให้ ข้อขัดแย้งสิ้นสุดลงทั้งโดยการยินยอมระหว่างคู่กรณี หรือการทำ ให้อีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้ไป ให้ ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้อีกบางส่วนหรือให้ทุกฝ่ายชนะ
- 6) ผลภายหลังการทำ ให้ข้อขัดแย้งหมดไป คือ ผลที่เกิดขึ้นภายหลังข้อขัดแย้ง ซึ่งจะกระทบความสัมพันธ์ในอนาคตของคู่กรณี ถ้าข้อขัดแย้งถูกทำให้หมดไปจนเป็นที่พอใจแก่ผู้มี ส่วนร่วมทุกคนอย่างแท้จริงแล้วก็จะเป็นการสร้างรากฐานแห่งความสัมพันธ์ ในด้านความร่วมมือ มากขึ้นในทางตรงกันข้ามถ้าข้อขัดแย้งถูกกำจัดหรือไกล่เกลี่ยแล้ว สภาพของข้อขัดแย้งที่ซ่อนเร้น

อยู่ภายในอาจทำให้ข้อขัดแย้งนั้นรุนแรงยิ่งขึ้น และนำไปสู่การระเบิดหรือยังยืกรานในข้อขัดแย้ง และทำให้เสียความสัมพันธ์ วิธีทำให้ข้อขัดแย้งหมดไปนั้นเห็นได้ชัดว่าแตกต่างกันและอาจเพิ่มโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในอนาคตได้อีกด้วย

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 74-75) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการพลวัตที่เกิดเป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 ฝ่าย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มโดยแยกเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1) สภาวะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นสภาวะการณ์ที่มีสาเหตุต่างๆของความขัดแย้งเกิดขึ้น ทำให้มีการแข่งขันกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีปริมาณจำกัดในขณะที่เป้าหมายของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีแรงขับเพื่อให้ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง

2) การรับรู้ถึงความขัดแย้งสภาวะข้างต้นอาจจะนำหรือไม่นำ ไปสู่ความขัดแย้งก็ได้ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่ออีกฝ่ายมีการรับรู้ที่ตัวเองถูกคุกคาม จนเกิดความเป็นศัตรูความกลัวความไม่ไว้วางใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคคลที่มีอารมณ์อ่อนไหว และไม่มีความมั่นใจในตนเองซึ่งทำให้มีการยึดสถานการณ์บางอย่างเป็นเรื่องส่วนตัว จนเป็นความขัดแย้งแต่สำหรับบุคคลอื่นอาจมองเห็นเป็นเรื่องธรรมดาที่มีใจเรื่องคุกคามความรู้สึกแต่อย่างใดก็ได้

3) พฤติกรรมที่แสดงออก บุคคลจะมีพฤติกรรมเกิดขึ้น เมื่อมีการรับรู้หรือมีความรู้สึกขัดแย้งขึ้น โดยพฤติกรรมนั้นอาจมีตั้งแต่การเป็นศัตรูในใจที่คอยจ้องหาโอกาสการเป็นผู้คอยคัดค้านผู้ต่อต้านไปจนถึงพฤติกรรมก้าวร้าวที่เห็นได้ชัดเจน ในบางกรณีพฤติกรรมอาจแสดงออกในลักษณะการแก้ปัญหา เพื่อเกื้อกูลสนับสนุนให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

4) การแก้ปัญหา เมื่อมีพฤติกรรมเกิดขึ้นอันแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีความขัดแย้งแล้วขั้นตอนต่อไปของกระบวนการของความขัดแย้งก็คือ การแก้ไขความขัดแย้ง หรือการเก็บอำ พรางความขัดแย้งนั้นไว้ การแก้ปัญหาคือขึ้นกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งซึ่งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ อาจทำให้เป็นผู้แพ้ทั้งสองฝ่ายหรือเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายก็ได้

5) ผลของความขัดแย้งจากกลยุทธ์ที่ใช้แก้ปัญหานั้น ถ้าใช้กลยุทธ์ถูกต้องทำให้สามารถแก้ไขปัญหาโดยทั้งสองฝ่ายมีความพอใจก็จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้น แต่ถ้าแก้ไขไม่ถูกต้องความขัดแย้งนั้นจะถูกเก็บกดไว้และแฝงรอโอกาสซึ่งอาจทำให้สถานการณ์ภายนอกเลวร้ายลงหรือเกิดสัมพันธภาพที่ไม่บริสุทธิ์ใจได้



นอกจากนี้ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 373-374) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ความคับข้องใจ (Frustration) สถานการณ์ขัดแย้งเริ่มต้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม รู้สึกมีความคับข้องใจในการติดต่อล่าเป้าหมายที่สำคัญ ความคับข้องใจนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากองค์ประกอบหลายอย่าง ได้แก่ เป้าหมายการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน อำนาจ ทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่หาได้ยาก กฎระเบียบข้อบังคับและค่านิยมต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 มโนทัศน์ (Conceptualization) คู่กรณีของความขัดแย้งพยายามที่จะเข้าใจธรรมชาติของปัญหาอะไรคือสิ่งที่พวกเขาต้องการซึ่งเป็นมติของเขา อะไรที่พวกเขาคิดว่าคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งต้องการ ซึ่งเป็นมติรวมทั้งกลยุทธ์ทั้งหลายที่พวกเขาารู้สึกว่าแต่ละฝ่ายอาจนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ขั้นตอนนี้เป็นการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 3 พฤติกรรม (Behavior) ผลจากขั้นตอนมโนทัศน์ในกระบวนการคู่กรณีที่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายพยายามดำเนินการหาข้อยุติ โดยใช้รูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันหรือการยอมให้ในความหวังที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นขั้นสุดท้ายผลของพฤติกรรมทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายตัดสินใจตัดสินที่มติแห่งความพอใจ หรือผลลัพธ์ของความขัดแย้งบรรลุผลสำเร็จเมื่อคู่กรณีขัดแย้งยังรู้สึกไม่พึงพอใจหรือรู้สึกพอใจแต่เพียงบางส่วน เมล็ดพืชหรือผลพวงแห่งความไม่พอใจจะงอกขึ้นมาและเติบโตกลายเป็นความขัดแย้งภายหลัง

จะเห็นได้ว่ากระบวนการของความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่สถานการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้ง สถานการณ์ของความขัดแย้งจะประกอบไปด้วยบุคคลพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อม ตลอดจนการรับรู้ของฝ่ายต่างๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน การหาวิธีจัดการกับความขัดแย้งและผลที่เกิดขึ้น ภายหลังการแก้ปัญหาสิ้นสุดลงอาจเกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย ซึ่งผลเสียจะเป็นสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ระดับความขัดแย้งในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ปัจจัยต่างๆ ที่แวดล้อมและเป็นตัวกระตุ้นให้ระดับความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

### 2.1.4 สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง

เมื่อคนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ย่อมมีสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ต้องทำเช่นนั้นไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบ ความขัดแย้งก็เช่นกันเมื่อเกิดขึ้นในหน่วยงานใดย่อมมีสาเหตุที่ความเป็นมาเช่นกัน ประยูร อาษานาม (2530 อ้างถึงในสุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย, 2536 : 24-26) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ภายในกลุ่มมี 7 ประการ ดังนี้

- 1) การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การได้รับข้อมูลหรือข่าวสารที่ไม่ชัดเจนและมีความเข้าใจต่อข่าวสารไม่ตรงกันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้
- 2) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างของกลุ่ม ถ้าการกำหนดสถานภาพบทบาทหน้าที่และปทัสถานของกลุ่มไม่ชัดเจนแล้ว จะทำให้เกิดความซ้ำซ้อนความสับสนได้และนำไปสู่ความขัดแย้ง
- 3) พฤติกรรมของบุคคลความแตกต่างของบุคคลมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลการปฏิบัติตนที่ไม่เหมาะสมของบุคคลทำให้เกิดความขัดแย้งได้
- 4) ความไม่สมดุลของจุดมุ่งหมายของบุคคลกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม บุคคลทุกคนต่างมีบุคลิกภาพและจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ถ้าสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มไม่สามารถปรับจุดมุ่งหมายของตนเองให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่มแล้วย่อมทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 5) การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีเหตุผลและอย่างเหมาะสม ถ้าการจัดสรรทรัพยากรขาดหลักการเหตุผลและความเหมาะสมแล้ว ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น
- 6) ภาวะผู้นำภารกิจที่สำคัญของผู้นำ คือ การสร้างความสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถและเทคนิคหลายประการ ถ้าผู้นำหย่อนสมรรถภาพแล้ว ปัญหาหลายประการย่อมเกิดขึ้นรวมทั้งความขัดแย้งด้วย
- 7) ลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติงานบางอย่างสามารถก่อให้เกิดความเครียดได้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็ทำให้สมาชิกเกิดความเครียดได้เช่นกัน หากไม่สามารถลดความเครียดแล้ว ความเครียดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2532 : 85-88) ได้กล่าวถึงที่มาของความขัดแย้งมีหลายประการ คือ เกิดจากข่าวสารข้อเท็จจริง เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้ โครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมส่วนบุคคล

ลิตเตอร์เรอร์ (Litter, 1975 : 76) ได้ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร มี 4 ประการ เกิดจาก

- 1) สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างๆ ไปด้วยกันไม่ได้
- 2) มีวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบ และอีกประการหนึ่งคือ ความไม่คงเส้นคงวา
- 3) ปัญหาของความไม่พอดีของสถานภาพในองค์กร
- 4) ความแตกต่างในการรับรู้

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 48) ได้กล่าวถึงสภาพขององค์กรที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

- 1) การมีทรัพยากรที่จำกัด ก่อโครงสร้างขององค์กร เป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่า จำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น
- 2) ความคลุมเครือ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์กรที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไรใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไรผลที่เกิดขึ้นทำ ให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่บางงานไม่มีใครรับผิดชอบเลย
- 3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้นุคคลอดัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น
- 4) การแข่งขัน ทุกๆ องค์กรมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 5) การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลเกิดความขัดแย้ง ก็จะมีความคิดเห็นและพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน จะพยายามกระทำ สิ่งต่างๆ ที่สวนทางกันอยู่เสมอ ความสัมพันธ์อันดีจะเริ่มถอยห่างการ

สื่อสารจะลดน้อยลงต่างฝ่ายต่างพยายามที่จะหาแนวร่วมมาเพื่อสนับสนุนความคิดหรือการกระทำของตนซึ่งสิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น

วอร์เชล และ คูเปอร์ (Worchel และ Cooper, 1983 : 378-392) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยายความขัดแย้ง ได้แก่

1) การข่มขู่ สิ่งหนึ่งที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้งก็คือ การข่มขู่ คู่ขัดแย้งมักจะข่มขู่อีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะทำให้เห็นว่าฝ่ายตนเข้มแข็ง การข่มขู่เหล่านี้ทำให้อีกฝ่ายข่มขู่ได้ตอบกลับมา ทำให้เกิดความตึงเครียดอย่างใหม่ซึ่งเพิ่มเข้าไปในความขัดแย้งอีก คนที่ใช้การข่มขู่เพราะเขาเชื่อว่า การข่มขู่จะเป็นวิธีการที่ทำให้การขัดแย้งสิ้นสุดโดยเร็ว และเชื่ออีกว่าความขัดแย้งจะสิ้นสุดลง โดยที่เข้าข้างฝ่ายเขาหรือฝ่ายเขาได้ประโยชน์ เหตุผลสำคัญที่มนุษย์ใช้การข่มขู่ในความขัดแย้งก็คือ เพื่อรักษาหน้าถ้าหากยอมแพ้ในการขัดแย้งก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าอีกฝ่ายหนึ่งเข้มแข็งกว่า บางคนมีความรู้สึกว่าการยอมแพ้นั้นนอกจากจะเป็นการทำลายเกียรติยศของตัวเองแล้ว ยังทำให้วิตกกังวลว่าคนทั้งหลายจะเห็นความอ่อนแอของตน เมื่อเป็นเช่นนี้คนจึงไม่ต้องการที่จะแสดงให้เห็นความอ่อนแอของตน ดังนั้นคนโดยมากนอกจากจะไม่ยอมแพ้หรือยอมแพ้ไม่เป็นแล้วยังตอบสนองด้วยการข่มขู่

2) การรับรู้ สิ่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง ก็คือ วิธีที่ผู้เกี่ยวข้องคิดและมองความขัดแย้งในเกือบทุกกรณี ฝ่ายหนึ่งจะมองเห็นว่า “คนอื่น” เป็นผู้เริ่มต้นความขัดแย้ง “เรา” ทำอะไรด้วยความมีเหตุผลมีผล “เขา” ทำอะไรที่ไม่มีเหตุผลมีแต่ความก้าวร้าวไม่เพียงแต่แต่ละฝ่ายจะมีความคิดเห็นดังกล่าวมานี้แล้ว ยังสามารถชี้ให้เห็นเหตุการณ์ที่สนับสนุนให้เห็นจุดยืนของตนเองได้อีกไปกว่านี้ แต่ละฝ่ายยังมีความคิดและความเชื่อเช่นนี้ด้วยความเชื่อมั่นอย่างสูง รู้ว่าเราเท่านั้นที่เป็นฝ่ายถูกต้องก็จะมองเห็นว่าการกระทำ ของอีกฝ่ายหนึ่งมุ่งมาที่ตนการรับรู้ที่ลำเอียงเช่นนี้จะทำให้มีความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น

3) ความไว้วางใจ เป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อระดับของการเกิดความขัดแย้งความไว้วางใจของคนอื่น หมายความว่ามีความคาดหวังว่า คำพูด สัญญา การกระทำของคนอื่นจะเชื่อถือได้หรือเขาจะทำ ตามที่เขาพูดว่าเขาจะทำ และความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าเขาจะทำ ในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าเป็นโทษ ความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับการกระทำที่แสดงอาการเมตตา กรุณา ความขัดแย้งแก้ไขได้โดยยากถ้าหากทั้งสองฝ่ายขาดความไว้วางใจต่อกัน

4) การสื่อสาร ความขัดแย้งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายแยกออกจากกัน และลดการสื่อสารระหว่างกันลง ในหลายกรณีการไม่สื่อสารระหว่างกัน ทำให้ไม่สามารถแก้ความขัดแย้งได้ การสื่อความหมายไม่เพียงแต่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ยังจะช่วยให้ได้

ข้อมูลเกี่ยวกับเจตนาและความหมายของพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยสิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะ โดยธรรมชาติแล้วคู่แข่งมักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง การสื่อความหมายที่เหมาะสมจะช่วยให้ลดระดับของความขัดแย้งได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งเต็มไปด้วยบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกัน การแลกเปลี่ยน การสื่อสารก็จะมีแต่ความหวาดระแวงไม่เชื่อใจกัน พยายามบิดเบือนข้อมูลในการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน

5) องค์กรที่มีหลายระดับ นอกจากจะมีหลายฝ่ายตามสายงานแล้วแต่ละฝ่ายนั้นยังแบ่งออกเป็นหลายระดับอีกด้วย การสื่อสารต่างระดับและหลายๆชั้น ทำให้โอกาสที่การสื่อสารจะถูกบิดเบือนมีค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสั่งการการมอบอำนาจหรือการรายงานจึงส่งผลให้ความขัดแย้งขยายตัวขึ้น

6) ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ การทำงานร่วมกันในขณะที่บุคคลต่างก็มีแนวคิดเป้าหมายและทักษะในการทำงานต่างกัน เมื่อเริ่มดำเนินงานไปแล้วเกิดความเห็นไม่ตรงกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง การหาข้อยุติที่ทุกคนเห็นด้วยจะเป็นไปได้ยาก อาจทำได้คือฟังความเห็นของคนส่วนใหญ่แต่คนส่วนน้อยก็จะมองเห็นว่า กลุ่มไม่เห็นความสำคัญของตน พวกตนไม่มีค่าความขัดแย้งก็จะขยายตัวขึ้น

7) กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ หากทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวดแล้ว คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะไม่อยากทำงาน เพราะความคิดริเริ่มของตนอาจไปขัดแย้งกับกฎอาจทำให้ถูกลงโทษ

8) ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข การที่ผู้บริหารละเลยเพิกเฉยไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่มีอยู่ อาจไม่ทำอะไรหรือผลัดไว้ก่อนหรือรีรอไว้ก่อน โดยหวังว่าความขัดแย้งจะลดลงหรือแก้ปัญหาโดยตัวของมันเองเมื่อเวลาผ่านไป วิธีการเช่นนี้นอกจากจะทำให้ความขัดแย้งสะสมมากขึ้นแล้ว ยังก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นด้วย

ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้นหรือขยายขึ้น ได้แก่ การข่มขู่ การรับรู้ความไว้วางใจ การสื่อสาร องค์กรที่มีหลายระดับ ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ กฎที่ถูกบังคับให้ปฏิบัติ และความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุสำคัญ ทำให้ผู้บริหารไม่ควรที่จะละเลยต่อการจัดการกับความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมเท่านั้น จึงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังที่ บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 323) ให้ทัศนะว่า ความขัดแย้งที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรสูงที่สุด ก็คือความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอดี หรือพอประมาณ (Optimal Level)

## 2.1.5 รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 136-150) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการบริหารความขัดแย้ง คือ

- 1) แบบแพ้ – ชนะ
- 2) แบบแพ้ – แพ้
- 3) แบบชนะ – ชนะ

การเลือกยุทธศาสตร์ใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
- 2) การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดความขัดแย้ง
- 4) มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร

การฟัง การพูดจา การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ใดต้องคำนึงถึงสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา

4.1) แบบแพ้-ชนะ การแก้ปัญหาแบบนี้จะมีฝ่ายเดียวที่ชนะ ผู้แพ้จะไม่พอใจ อาจเคียดแค้นชิงชัง การแก้ปัญหาแบบนี้จึงมักก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้งต่อไป ส่วนดีของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ คือ ความรวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่อยู่ในชั้นวิกฤติ หรือไม่มีความปลอดภัย ส่วนผลเสียที่อาจเกิดตามมาคือ บุคคลมีความก้าวร้าว มองฝ่ายตรงข้ามในแง่ร้ายไม่เห็นใจฝ่ายตรงข้าม

4.2) แบบแพ้-แพ้ การแก้ปัญหาแบบนี้ คือ การประนีประนอม ทั้งสองฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ การแก้ปัญหาแบบนี้ใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเป็นประเด็นสำคัญเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาวินิจฉัยอาจทำให้ความขัดแย้งลดลงได้บ้าง แต่อาจเป็นการหยุดชะงักชั่วคราวซึ่งอาจเกิดขึ้นใหม่ได้เมื่อมีเงื่อนไขเพียงเล็กน้อยประโยชน์สำคัญของการเจรจาต่อรอง ทำให้ทราบความคิดความคาดหวังและความสำคัญของอีกฝ่าย ทำให้ง่ายในการเจรจาครั้งใหม่ต่อไป

4.3) แบบชนะ-ชนะ การแก้ปัญหาแบบนี้เป็นการแก้ปัญหาที่มีทั้งหมด และวิธีสร้างสรรค์เป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สภารมณและพอใจของทุกฝ่าย ขึ้นอยู่กับความใจกว้างและความจริงใจของทุกฝ่าย เน้นที่เป้าหมาย การให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์สูงสุด และการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาทั้งสองฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกโดยมุ่งที่ปัญหา ซึ่งต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและทุกฝ่ายต้องมีความรู้สึกที่ดี วิธีนี้ต้องมีความไว้วางใจกัน เปิดเผยและจริงใจ การแก้ปัญหาวินีนี้เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การแก้ปัญหาแบบกระบวนการ เป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ซึ่งมีขั้นตอนของการจัดการเป็น 9 ขั้นตอน คือ ยอมรับว่ามีปัญหา

- 1) การกำหนดปัญหา
- 2) ตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา
- 3) การกำหนดทางเลือก
- 4) การทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่างๆ
- 5) ตัดสินใจเลือกทางเลือก
- 6) การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ
- 7) การปฏิบัติตามแผน
- 8) การประเมินผล
- 9) การติดตามผล

การบริหารความขัดแย้งแบบกระบวนการนั้นต้องมีข้อตกลงเบื้องต้น คือการยอมรับว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น และมีการตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาแล้วจึงดำเนินการแก้ปัญหา

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ กอร์ดอน

กอร์ดอน (Gordon, 1990 อ้างถึงในเสน่ห์ โสมนัส, 2538 : 27) ได้เสนอแนะวิธีจัดการกับ ความขัดแย้ง หรือการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารไว้ คือ

- 1) ต้องเป็นผู้มีมารยาทดี มีทัศนคติ และการแสดงออกที่เป็นมิตรกับผู้อื่น
- 2) ต้องหาเวลาให้ความสนใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานต้อง ระลึกเสมอว่าทุกคนมีความคิดดีๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

- 3) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นต้องให้เพื่อนร่วมงานระบายให้เต็มที่ วิธีที่ดีที่สุดคือ รับประทานอาหาร
- 4) แสดงความรู้สึกยอมรับนับถือในความคิดเห็นส่วนบุคคล
- 5) พยายามหาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นของผู้อื่น หรือผู้ร่วมงานกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน และทำให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตามนั้นด้วย ซึ่งเจ้าของความคิดจะรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ
- 6) ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกตและสามารถทำนายพฤติกรรม หรือความคิดของผู้ร่วมงานได้

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัส - คิลแมนน์

โทมัส - คิลแมนน์ (Thomas - Kilman, 1987 อ้างถึงใน เกษม จรูญโรจน์, 2550 : 11-16) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็นแบบของพฤติกรรม ซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย โทมัส - คิลแมนน์

ได้เสนอว่า เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมา 2 แบบคือ พฤติกรรมร่วมมือกับพฤติกรรมเอาชนะ พฤติกรรมร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ให้อีกฝ่ายมีความพอใจ ส่วนพฤติกรรมเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

แต่ละพฤติกรรมดังกล่าวจะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง โทมัส - คิลแมนน์ ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่น มิติที่สองคือการเอาใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก โทมัสจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ

- 1) การแข่งขัน เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นความต้องการของตนเองมุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การเอาชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานะทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

- 2) การปรองดอง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนิน



ตามไปที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การปรองดองเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการแข่งขัน ผู้แสดงพฤติกรรมปรองดอง นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

3) การร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

4) การประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละด้วย

5) การหลีกเลี่ยง เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ จอห์นสันและจอห์นสัน

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1975: 116-117) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งโดยเชื่อว่าเมื่อคนเราเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน โดยเมื่อคนเราขัดแย้งกับคนอื่นก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน โดยเมื่อคนเราขัดแย้งกับคนอื่นก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมอะไรออกไป จะคำนึงถึง 2 มิติ คือ

- 1) เป้าหมายของตน (Personal Goal)
- 2) ความสัมพันธ์ (Relationship)

มิติทั้งสองจะเป็นตัวกำหนดแบบพฤติกรรม โดยจอห์นสัน และจอห์นสัน ได้ใช้สัญลักษณ์เป็นรูปสัตว์ต่างๆ 5 แบบคือ

1) แบบการถอนตัว (Withdrawing) ผู้บริหารแบบนี้จะมีพฤติกรรมเมื่อเกิดความขัดแย้ง เขาจะหนีออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่ต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์กับคนอื่น เขาเชื่อว่ามีความหวังน้อยมากในการแก้ปัญหา ใช้สัญลักษณ์เป็นรูปเต่าเพราะโดยลักษณะเต่าจะหดหัวเข้ากระดองเมื่อมีภัย

2) แบบการใช้อำนาจ (Forcing) ผู้บริหารแบบนี้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งเผชิญหน้าและพยายามจะเอาชนะหรือยุติปัญหาด้วยอำนาจหรือกำลังที่เหนือกว่า โดยตนเองจะต้อง

เป็นฝ่ายชนะเขาเชื่อว่าความพ่ายแพ้เป็นสิ่งที่น่าอับอายแสดงถึงความอ่อนแอ ถือเอาประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ ความสัมพันธ์กับคนอื่นไม่จำเป็นและไม่คุ้มค่า ใช้สัญลักษณ์ฉลาม

3) แบบสัมพันธ์ภาพ (Smoothing) ผู้บริหารแบบนี้เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะถือเอาความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ ผลประโยชน์ของตนเองสามารถลดหรือเสียสละได้ มองคนอื่นในแง่ดี พยายามกลบเกลื่อนความขัดแย้งเอาไว้เพื่อรักษาความสัมพันธ์ ใช้สัญลักษณ์เป็นตุ๊กตาหมี

แบบการประนีประนอม (Compromising) ผู้บริหารแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่ต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์กับคนอื่น โดยพยายามจะทำให้คู่ขัดแย้งยอมลดผลประโยชน์ของตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ต่อกันไว้ ใช้สัญลักษณ์เป็นสุนัขจิ้งจอก

4) แบบการประนีประนอม (Compromising) ผู้บริหารแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่ต้องการทั้งผลประโยชน์และความสัมพันธ์กับคนอื่น โดยพยายามจะทำให้คู่ขัดแย้งยอมลดผลประโยชน์ทั้งของตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ต่อกันไว้ ใช้สัญลักษณ์เป็นสุนัขจิ้งจอก

5) แบบการเผชิญหน้า (Confronting) ผู้บริหารแบบนี้จะพยายามจัดการให้คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตามความต้องการและยังคงความสัมพันธ์ต่อกันไว้ต่อไป ใช้สัญลักษณ์นกฮูก

### 2.1.6 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้น เพราะธรรมชาติของคนที่มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ จะเป็นผลดีต่อองค์การถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม จะช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ต่อองค์การและขณะเดียวกันถ้าความขัดแย้งนั้นมีมารุนแรงเกินไป ก็จะทำให้การบริหารงานในองค์การเกิดความยุ่งยาก มีอุปสรรคตลอดเวลาเป็นผลในทางทำลายและเป็นโทษต่อองค์การ ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีทั้งลักษณะที่สร้างสรรค์และทำลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งระดับของความขัดแย้งตลอดจนวิธีการบริหารความขัดแย้ง ให้มีประสิทธิภาพต่อองค์การเป็นสำคัญ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2535 : 72) ได้กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้งไว้ว่าจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความรอบคอบ มีเหตุมีผลในการแก้ปัญหา และเกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน ส่วนผลเสียนั้นอาจเกิดจากการบิดเบือนด้านข่าวสารข้อมูล ขาดความร่วมมือ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความคิดริเริ่มใหม่ๆ คุณภาพในการตัดสินใจต่ำและอาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการมากขึ้น

ซงชัย สันติวงษ์ (2535 : 295) ได้สรุปผลของความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ และในทางทำลายไว้คือ ผลในทางสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการกระตุ้นความตื่นตัว และสนใจเพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่มดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหาช่วยปิดเป้าปัญหาข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้ ผลในทางทำลายทำให้สับสนกดดันและก้าวร้าว เกิดการถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่มพลังอำนาจออกนอกทิศทาง ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้ ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจากันเกิดความเข้าใจผิด เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

สำหรับ กอร์ธเนอร์ (Gortner, 1977 : 205-207) กล่าวถึง ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งคือความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจที่เกิดความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงานทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทน นอกจากนี้ยังทำให้การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ ส่งผลถึงผลผลิตขององค์การสร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีประโยชน์หรือโทษต่อองค์การมากหรือน้อยเพียงใดย่อมมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การทำให้บรรยากาศขององค์การเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของความขัดแย้ง ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศวลาภรณ์ (2534 : 23-24) ได้สรุปวงจรของโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่า มีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศขององค์การ กล่าวคือถ้าความขัดแย้งที่มีในองค์การได้รับการตอบสนองในทางลบหรือในทางที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การขู่คุกคาม เมื่อความขัดแย้งทวีความรุนแรงมากขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ย่อมส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์การเสื่อมลงหรือไร้ประสิทธิภาพในที่สุด

ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งเหล่านั้นถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงเสริมสร้างและสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด ความขัดแย้งนั้นถ้าเกิดในแง่ดี ก็จะทำให้้องค์การเจริญก้าวหน้ามีการพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา แต่หากมีผลในแง่ที่ไม่สร้างสรรค์ จะทำให้งานใน้องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ของสมาชิกใน้องค์การลดลง จะมีการต่อต้านที่ขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความขัดแย้งที่มีน้อยหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับที่พอเหมาะ ดังนั้นความขัดแย้งอาจทำให้องค์การเสื่อมหรือความขัดแย้งอาจทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่จำ เป็นสำหรับผู้บริหารในทุกองค์การ

### 2.1.7 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกทักษะในการจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 163-166) กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

1) การฟัง การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ในการฟังนั้นเราจำเป็นต้องแยกให้ออกระหว่างสิ่งที่เขาพูดกับสิ่งที่เขาไม่ได้พูด การพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการฟังเพื่อการบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จ หรือลดปัญหาให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างมาก โดยปฏิบัติดังนี้

1.1) มีความอดทนในการฟัง เข้าใจความรู้สึกและควบคุมอารมณ์  
ขณะฟัง

1.2) รู้จักใช้คำถาม เพื่อความกระจ่างในเนื้อหาสาระ และฟังให้จบ  
ประเด็นก่อนจึงสรุปความคิดเห็น

1.3) ความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เพื่อ  
การสื่อสารที่ถูกต้อง

2) การรู้จักพูด ซึ่งมีปัญหาพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่ยอมรับ และผู้พูดอาจไม่รู้ว่าผู้ฟังได้ยิน เข้าใจ หรือยอมรับในสิ่งที่ตนเองพูด หลักในการพูดเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง

2.1) สร้างบรรยากาศแห่งความจริงใจ เน้นให้ผู้อื่นเข้าใจ

2.2) ใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดเป็นคำพูด และมี  
ข้อมูลที่ดี

2.3) แสดงสีหน้าท่าทางเป็นที่ยอมรับ ไม่พูดคววน

2.4) รู้จักพูดให้เข้าถึงจุดยืนเพื่อให้เกิดความสำนึกและจงใจ

## 2.2 พฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้ง

เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรประสบกับปัญหา หรือมีความขัดแย้งในระดับที่สูงเกินไปจะทำให้องค์กรเสื่อมลง ซึ่ง ทองใบ สุธาชัย (2542 : 240) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรจะสามารถแก้ไขให้คืนสู่สภาพปกติได้ จะต้องเป็นความขัดแย้งในระดับปานกลาง (Moderate) ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งให้เกิดผลในทางดีได้ โดยวิธีการควบคุมระดับหรือความเข้มข้นของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดีอยู่เสมอผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ในองค์กรซึ่งมีอยู่มากมายหลากหลายวิธี เช่น

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1984 : 303) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ในการลดความขัดแย้งไว้ 4 วิธี ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจหรือการควบคุม ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจ ตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อยุติความขัดแย้งยุทธวิธีนี้จะลงเอยด้วยสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารจะใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจว่าใครแพ้ใครชนะ การใช้อำนาจเป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชาซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย จะทำให้ผู้แพ้ไม่พอใจหรือหาทางแก้แค้นผลที่ตามมาคือ การเสื่อมสัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

2) ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อน มีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง ทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ วิธีนี้น้อยที่สุดคู่ขัดแย้งก็ต้องเอาความแตกต่างของตนเองออกไปบ้าง เพื่อจะทำงานด้วยกันให้ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่

3) ยุทธศาสตร์การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้ง โดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้างด้วยการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาสอกสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้าง ก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุหรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

4) ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาพยายามสำรวจและเข้าใจความแตกต่าง ความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้งวิธีนี้ ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหาและความแตกต่างของอำนาจหรือสถานภาพของคู่ขัดแย้งจะต้องมีไม่มาก วิธีการนี้ต้องการให้ทั้งสองฝ่าย ระบุมุมมองของตนเองออกมา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาพยายามเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ที่ตัวคน แล้ว

พยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาซึ่งสอดคล้องกับ วินิจ เกตุจำ (2535 : 193-196) ได้สรุปแนวทางแก้ไขความขัดแย้งดังนี้

1) การเผชิญหน้า (Confrontation) การเผชิญหน้าเป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ที่ทั้งสองฝ่ายต้องมาพบกันถ้าผู้บริหารพบว่ามีหลายกลุ่มในหน่วยงานเข้ากันไม่ได้ และพร้อมที่จะเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา กลุ่มดังกล่าวหรือผู้นำ กลุ่มก็อาจจะร้องขอให้มีการพบปะเพื่ออภิปรายปัญหากันอย่างเปิดเผย บางครั้งการเผชิญหน้าก็ช่วยให้มีโอกาสระบายออกถึงความไม่พอใจบางอย่างและทำให้แก้ปัญหาได้ง่ายและรวดเร็ว แต่บางครั้งก็อาจใช้กระบวนการอันยาวนาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวปัญหาและกลุ่มที่มีปัญหาด้วย

2) การร่วมมือกันแก้ปัญหา (Collaboration) เป็นการประสานความคิดเข้าด้วยกันระหว่างหลายกลุ่ม ไม่มีการถกเถียงกันมากแต่จะปรับประเด็นความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์กับงานหรือเป้าหมายขององค์กร การร่วมมือกันแก้ปัญหานี้ต้องอาศัยทุกกลุ่มหรือทุกฝ่ายทำงานของตนอย่างสุดความสามารถ ถ้าขาดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแล้วทุกกลุ่มจะประสบกับความล้มเหลวหมดทุกฝ่ายจะต้องหันหน้าเข้าหากันบางทีเรียกว่าการแก้ปัญห

3) การยอมตาม (Accommodation) เป็นการยอมสละ หรืออุทิศให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตามคำ ขอร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง การยอมตามในปัญหาที่มีความสำคัญอาจจะมีฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์แต่อาจจะมีผลดี ในแง่ของการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มไว้ได้ ไม่มีการบาดหมางใจกัน ผู้บริหารที่ใช้วิธีนี้ในการแก้ปัญหาวะไวต่อปัญหา และแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วพยายามดึงปัญหาเข้ามาหากันหาทางออกให้ดีและแก้ปัญหาได้เหมาะสมที่สุด

4) การเกลี้ยกล่อม (Persuasion) เป็นการใช้ศิลปะชักจูงใจให้ทุกคนหรือทุกกลุ่มได้ทราบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรให้เกิดความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้ทุกฝ่ายหันไปปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ลดปัญหาการแตกต่างทางความคิดของบุคคลในองค์กรด้วยการที่จะชักจูงหรือเกลี้ยกล่อม ให้อีกฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้เกลี้ยกล่อมด้วยถ้าผู้เกลี้ยกล่อมมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือเป็นผู้นำ หรือเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ก็จะช่วยให้บุคคลอื่นๆ คล้อยตามได้ง่าย หรือมีอิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ ความขัดแย้งความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่จำ เป็นสำหรับผู้บริหารในทุกองค์กร

5) การเจรจาต่อรอง (Bargaining) เป็นการที่ฝ่ายหนึ่งมีบางสิ่งบางอย่างที่จะเสนอให้อีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งฝ่ายนั้นเต็มใจหรือพร้อมที่จะรับได้ ไม่ได้เป็นการบีบบังคับทางจิตใจแต่จะมีผู้เสียประโยชน์บางส่วน และมีผู้ได้กำไรบางส่วนจะไม่มีผู้ชนะอย่างชัดเจน เป็นลักษณะของความเต็มใจที่จะให้ที่จะรับอย่างสมดุลตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมมากที่สุด วิธีนี้นอกจากจะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้แล้วยังช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย

6) การเอาชนะ (Competing) เป็นการต่อสู้ทุกวิถีทางเพื่อจะเอาชนะฝ่ายตรงข้าม โดยไม่สนใจประโยชน์ของผู้อื่น พยายามแสวงหาอำนาจหรืออิทธิพลที่เหมาะสมมักจะจบลงโดยเร็ว แต่จะมีฝ่ายแพ้ฝ่ายชนะ บางทีเรียกว่า “กลวิธีทางการเมือง” (Politics) ซึ่งเป็นการใช้อำนาจในการต่อรองด้วยการรวมตัวกันของบุคคล หรือกลุ่มต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้น เมื่อมีอำนาจสะสมไว้เพียงพอก็จะสามารถใช้อำนาจ หรืออิทธิพลนั้นจัดการกับอีกฝ่ายหนึ่งได้

7) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการไม่รับรู้ไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาแต่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา ลักษณะนี้จะเกิดกับผู้บริหารหรือผู้นำ กลุ่มเองเมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ผู้บริหารมักจะไม่นิยมให้พบตัวเพื่อเจรจา แต่ใช้วิธีหนีหน้าโดยขอย้าย ลาพัก หรือลาออกไปเลย นอกจากนี้อาจเกิดขึ้นกับผู้นำ กลุ่มที่เป็นผู้ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งนั่นเอง เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจริงๆ ก็ใช้วิธีหนีหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมเผชิญปัญหานั้นอาจกลัวความผิดหรือเกรงว่าปัญหาจะลุกลามใหญ่โตจนเสียหาย การหลีกเลี่ยงนี้ยังเป็นการถอนตัวหรือไม่สามารถจะยืนเคียงข้างฝ่ายตนเองได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ยอมเข้าใจหรือแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งในฝ่ายของตนแล้ว ผู้บริหารเองก็ไม่พยายามที่จะช่วยแก้ปัญหาเช่นกัน แต่จะปฏิเสธที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหานั้นแทน

8) การประนีประนอม (Compromising) จะเกิดขึ้นในตอนที่ทุกฝ่ายไม่สามารถจะตกลงกันได้ไม่มีผู้ใดหรือกลุ่มใดได้รับชัยชนะโดยเด็ดขาดเป็นการเดินสายกลางระหว่างการเอาชนะกับการร่วมมือกันแก้ปัญหาเป็นลักษณะพบบ่อยครั้งทาง วิธีนี้มักจะใช้กันมากในการลดหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรด้วย

9) การปรับโครงสร้างขององค์กร (Altering the Organization) ถ้าผู้บริหารเห็นว่ากลุ่มหนึ่งไม่สามารถร่วมมือกับอีกกลุ่มหนึ่งได้เพราะปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผู้บริหารอาจจะต้องตัดสินใจปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานทันที เช่น อาจปรับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานให้สมดุลกัน ย้ายคนงานบางคนหรือบางกลุ่มที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานเดิมได้ หรืออาจจะแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนกลางเข้าไปประสานงานหรือเป็นตัวเชื่อมในกลุ่มที่มีปัญหาความขัดแย้งนั้นก็ได้

อรุณ รักรธรรม (2535 : 808-809) ได้เสนอแนะการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรไว้ 6 วิธี ดังนี้

1) การเพิกเฉย (Ignorance) คือ ทำ เป็น ไม่รู้ไม่รู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่ยอมหยิบยกปัญหานั้นมาพิจารณาปล่อยให้ปัญหาสลายตัวไปเองตามธรรมชาติ อาศัยความใจเย็นอดทนและรอคอยจนภาวะการณ์เช่นนั้นจะผ่านไป วิธีนี้จะเป็นผลเสียแก่องค์กรอย่างมากเพราะ

ความขัดแย้งมิได้หมดไป จะยังคงคุกคามอยู่และรุนแรงขึ้น จนกลายเป็นเรื่องใหญ่โตเกินแก้ไขที่สุด หัวหน้างานที่เลือกใช้วิธีนี้มักจะเป็นพวกหนึ่งงานหรือผู้เผด็จการ

2) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การเลี่ยงมิให้เกิดความขัดแย้ง เป็นทางออกเพียงชั่วคราว วิธีนี้เหมือนการขายผ้าเอาหน้ารอด คือ ขอบใจที่อาจจะบรรเทาความขัดแย้งได้แต่จะต้องเกิดปัญหาขึ้นใหม่ให้แก้ต่อไปอีกไม่รู้จบนักบริหารที่ใช้วิธีนี้ ได้แก่ ผู้หนึ่งงานและผู้ทำงานตามคำ สั่งอย่างเดียว

2.1) การประนีประนอม (Compromise) เป็นการ ไกล่เกลี่ยและต่อรองว่า ฝ่ายใดจะพอใจแค่ไหน เมื่อผู้ตัดสินเห็นว่าเป็นการพอกพูน ก็ขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยอมกันเป็นการบรรเทาความรุนแรงของการขัดแย้งลงได้ แต่มิใช่ทำให้มูลเหตุของความขัดแย้งหมดไป ความไม่พอใจยังมีอยู่ แต่ด้วยความเคารพเชื่อฟังผู้ประนีประนอมจึงจำ ยอมนักบริหารที่ใช้วิธีนี้ได้แก่ นักบุญ

2.2) การใช้อำนาจวินิจฉัย (Dominate) คือ ใช้ความเหนือกว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่หรืออิทธิพลที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุนให้คู่กรณีตกลงยินยอม เพราะความเกรงกลัว การจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีนี้เป็นการเด็ดขาดทำให้เกิดความสงบโดยเร็ว ผู้ใช้วิธีนี้ได้แก่ ผู้บริหารที่เผด็จการ

2.3) การใช้เสียงข้างมาก (Majority Rule) การใช้เสียงข้างมากตัดสินปัญหา ข้อขัดแย้งนับว่าอาศัยหลักประชาธิปไตยมีผลดีในการแก้ปัญหา การบริหารองค์การเป็นเรื่องละเอียดอ่อนตัวจักรทุกตัวต้องทำงานสัมพันธ์กัน คืออยู่บนรากฐานแห่งความเข้าใจด้วยเหตุผล มิใช่อยู่ที่การแพ้ - ชนะ หรือใช้อำนาจ

2.4) การเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ด้วยการที่ทุกฝ่ายเผชิญหน้ากันหรือหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ อภิปรายปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้ที่ประชุมได้ฟังเหตุผลทราบข้อมูล ตลอดจนแนวความคิดของแต่ละฝ่ายว่ามีอย่างไร วิธีนี้อาจต้องใช้เวลามากแต่ได้ผลคุ้มค่าและเป็นแบบที่นักบริหารยอมรับกันว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น หัวหน้าที่ใช้วิธีนี้เป็นนักพัฒนาและนักบริหาร

สำหรับ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 242-243) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นวิธีที่บุคคลนิยมใช้ คือ

1) การประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ไขที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เป็นทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ความไม่ลงรอยกันระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน มักได้รับการแก้ไขโดยการประนีประนอม การเจรจาต่อรองเรื่องค่าจ้างเงินเดือน ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างหรือกลุ่มพนักงาน กับกลุ่มบริหารมักจบลงด้วยการประนีประนอมยอมความ



2) การเผชิญหน้าอย่างสุภาพ การเข้าไปเผชิญหน้ากับคู่กรณีอย่างสุภาพ และขอเจรจาแก้ไขปัญหา ข้อดีของการใช้วิธีนี้คือเราจะแก้ไขปัญหาคือตรงจุด

3) การคล้อยตามผู้โต้แย้ง ในหลายๆ กรณี คำกล่าวหาของผู้อื่นเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่มีต่อเราอาจเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยิ่งถ้าเราปฏิเสธความขัดแย้งจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น ถ้าเราเห็นด้วยกับข้อขัดแย้ง ข้อแก้ไขจะได้รับการพิจารณาาร่วมกันในการขจัดความขัดแย้ง

4) การขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่สามผู้มีอำนาจและมีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อใช้การแก้ไขความขัดแย้งอย่างนุ่มนวลไม่เกิดผลโดยคู่กรณีอาจไม่ต้องการจะประนีประนอมในกรณีดังกล่าวการใช้อำนาจเป็นสิ่งจำเป็น เช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายการจัดการและคนงานมักได้รับการแก้ไขโดยการอุทธรณ์ต่อสหภาพแรงงาน การใช้ความช่วยเหลือของบุคคลที่สามยังได้รับการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งในงาน

นอกจากนี้ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 227-228) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขข้อขัดแย้ง ดังนี้

1) การแก้ไขข้อขัดแย้งตามแบบที่มีมาแต่ดั้งเดิม เช่น ใช้การอุทธรณ์ การครอบงำ และการต่อรอง

1.1) การอุทธรณ์ (Appeals) เป็นวิธีการที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่ง จะเสนอหรือเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจในระดับสูงกว่าเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหานั้น ที่สำคัญบุคคลที่เป็นตัวกลางต้องเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

1.2) การครอบงำ อีกฝ่ายหนึ่ง (Domination) เป็นวิธีการแก้ปัญหาคิดว่าง่ายที่สุดเพราะเป็นวิธีขจัดอีกฝ่ายหนึ่งออกไปจะโดยใช้กำลังให้หนีไป ผู้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีนี้เมื่อเห็นว่าเขาผู้นั้นสร้างปัญหาอย่างเหลือเกิน การเข้าครอบงำ นี้บางครั้งก็มาในรูปแบบของการคุกคาม

1.3) การต่อรอง (Bargaining) จะต่างจากการครอบงำ เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องมาร่วมกันทำงานอย่างสมานฉันท์พอสมควร หลังจากที่ตกลงกันได้ วิธีนี้ใช้กันแพร่หลายในหน่วยงานและโรงงานการผลิต

2) การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการอาศัยการออกแบบองค์การใหม่ การอาศัยโครงสร้างที่เหมาะสมโดยอาจใช้วิธีรวมงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เขาเกิดความสะดวกในการทำงานและไม่คับข้องใจหรืออาจใช้วิธีตั้งผู้ประสานงาน การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานในระหว่างหน่วยงานต่างๆ ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยลดความขัดแย้งได้

3) การแก้ไขข้อขัดแย้งโดยวิธีการเผชิญหน้า วิธีนี้กระทำ ได้โดยเชิญคู่กรณีมาเผชิญหน้าเพื่อบอกกล่าวปัญหาและความคิดของตน ซึ่งต้องกระทำตามขั้นตอน คือเริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศ ตามด้วยการรวบรวมข่าวสารข้อมูล และแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลวางแผนเพื่อดำเนินการในระดับกลุ่มติดตามด้วยระดับองค์การกระทำ ตามแผนและติดตามผล

ส่วนสุนันทา เลาห์นัท (2540 : 200-201) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้างานไว้ 5 รูปแบบโดยใช้แทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1) แบบการเอาชนะแทนด้วยฉลาม เป็นหัวหน้างานที่แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองเป็นหลัก ไม่ใยดีต่อความรู้สึกของผู้อื่นและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการใช้อำนาจตามตำแหน่งเพื่อเอาชนะ ชอบเผชิญหน้ากล้าที่จะพาดพิงใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา

2) แบบการยอมตามแทนด้วยตุ๊กตาหมี เป็นหัวหน้าที่แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเป็นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมมากกว่าเป้าหมายของงาน จะยินยอมทำตามอย่างไม่มีเงื่อนไข ยิ้มแย้มแจ่มใส เสียสละ มองคนในแง่ดี ไม่ขัดแย้งกับใครไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรก็จะใช้วิธีการยอมตามเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

3) การหลีกเลี่ยงแทนด้วยเต่า เป็นพฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี ขาดความคิดริเริ่ม ยอมทำตามด้วยความซุนเคื่องใจ ไม่สนใจจะสัมพันธ์กับใคร และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาของงาน

4) แบบความร่วมมือแทนด้วยนกฮูก เป็นพฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเผชิญกับปัญหาใจเย็นรับฟังปัญหามีความสุขรอบคอบ คอยสำรวจความต้องการของทีมงานถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่นๆ ก็ตาม การเผชิญหน้ากับปัญหานี้ จะแสวงหาวิธีการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยหาทางออกที่เหมาะสมแก่ทุกฝ่ายและได้ผลตามเป้าหมายของงานมากที่สุด

5) แบบประนีประนอมแทนด้วยสุนัขจิ้งจอก เป็นพฤติกรรมแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยอมประนีประนอมแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปเพียงวันๆ เป็นไปตามเป้าหมายบ้าง และได้รับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานบ้าง มักใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อไม่ให้เสียเปรียบผู้อื่นมากนัก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 159-162) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารความขัดแย้ง 9 วิธี ได้แก่

5.1) การวิเคราะห์สถานการณ์ วิธีการหนึ่งที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นศักยภาพของความขัดแย้งก็คือ การวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นของ

บุคคลโดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติ สาเหตุและขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง จึงจะบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2) การเจรจา ในสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นต่างฝ่ายต่างมีจุดมุ่งหมายไม่คล้ายกันและอำนาจที่มีก็ไม่ใกล้เคียงกันแล้วยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือการเจรจา

5.3) การกระจายความเป็นธรรม คือ วิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ความเป็นธรรมต้องพิจารณาจากความพอใจของคน และการรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับนั้นยุติธรรมแล้ว หากมองเพียงผิวเผิน อาจเห็นว่าการกระจายความเป็นธรรมเป็นเรื่องง่าย แต่แท้จริงแล้วไม่่ง่ายนัก

5.4) การใช้อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรืออำนาจที่จะสั่งคนอื่นให้กระทำตาม ซึ่งตนเองมีตำแหน่งหรือฐานะที่สูงกว่าคนอื่น ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในลักษณะนี้มักแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา อำนาจหมดไปเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่ติดตัวตลอดไป

5.5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (Positive Feedback) จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ที่ขัดแย้ง และช่วยสร้างพฤติกรรมที่ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรองคนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้อย่างเฉพาะเจาะจง ในเวลาที่เหมาะสมและด้วยความรู้สึกที่ยอมรับและยกย่อง ในบางครั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ (Negative Feedback) ก็มีความจำเป็นเพราะจะช่วยในการแก้ไขพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

5.6) ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง จะช่วยให้มองเห็นความขัดแย้งได้ทะลุปรุโปร่ง และสามารถมองเห็นความขัดแย้งเป็นตัวแทนคนขึ้นมา เช่น มองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของคู่กรณีสิ่งที่จะต้องตกลงกัน สิ่งที่สามารถประนีประนอมกันได้ การเข้าใจความขัดแย้งจะทำให้ทราบว่าต้องจัดการกับทรัพยากรอะไร จะใช้ยุทธศาสตร์อะไร ตลอดจนจะใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งอย่างไร

5.7) ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น เป้าหมายของการเผชิญหน้าเพื่อต้องการหาข้อเท็จจริง ทำให้เห็นความแตกต่างของคู่กรณีและตกลงวิธีการที่ทุกคนพอใจความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในการเผชิญหน้า คือ การควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการทำประเด็นปัญหาให้กระจ่าง สามารถในการสรุปประเด็นและทำให้คำถามทั้งหลายกระจ่างขึ้น ผู้บริหารอาจต้องเป็นบุคคลที่สามที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งโดยเชิญทั้งสองฝ่ายมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้า

5.8) การมีความยืดหยุ่น คือ การไม่ผูกติดยึดมั่นถึม่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออก ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากันซึ่งอาจทำให้เกิดความร่วมมือในการคิดแก้ปัญหา ความยืดหยุ่นช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นได้

5.9) การเป็นแหล่งวิชาการ คือ การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อมุ่งการแพ้ – ชนะ ผู้บริหารจำ เป็นต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่ายแล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 191-194) ให้ความเห็นว่า การจัดการกับความขัดแย้งมีอยู่ 3 วิธี ดังนี้

1) การกระตุ้นความขัดแย้ง เพื่อบรรเทาในองค์การที่เชือษาไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความ คิฉริเริ่ม ผู้บริหารจำ เป็นต้องกระตุ้น โดยใช้วิธีต่างๆ เช่น

1.1) วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบทุกคนจะใช้การปรับตัวความขัดแย้งในช่วงนี้จะเข้าไปในลักษณะสร้างสรรค์

1.2) ใ้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทศนคติ แตกต่างจากแนวทางเดิมที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจงหรือให้ข้อมูล

1.3) ส่งเสริมให้มีการแข่งขันและให้สิ่งตอบแทนในรูปแบบต่างๆ

1.4) การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับงาน

2) การลดความขัดแย้ง อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวก ของคู่กรณีกันและกัน เพื่อเขาจะ ได้มีความรู้ลึกในด้านดีต่อกันพยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพ

3) วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีสิ่งทีเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกัน คือ เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข แทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

3.1) การบังคับและกดดัน ซึ่งจะ ทำให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เช่น ในกรณีความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2) การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน เปลี่ยนความยินยอมถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่า พบกันครึ่งทาง

3.3) การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา จะทำให้ผลเป็นที่พอใจคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 181-183) ได้เสนอวิธีการทั่วไปที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้บริหารความขัดแย้ง และเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้ง ได้แก่

- 1) กำหนดกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมา เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นการป้องกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้
- 2) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง
- 3) ให้มีผู้แทนฝ่ายต่างๆ ในการรวมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา
- 4) สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาด เพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อรับฟังปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน
- 5) ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้วิธีบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

ส่วนเทคนิคที่ผู้บริหารนำมาใช้ระงับข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

- 1) การปล่อยให้แก้ปัญหาเอง วิธีนี้ผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปแก้ปัญหาแต่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหากันเอง
- 2) การเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยจัดคู่กรณีฝ่ายหนึ่งแยกออกไปจากจุดที่เกิดข้อขัดแย้งหรือแยกทั้งสองฝ่ายเพื่อมิให้เผชิญหน้ากัน
- 3) การไกล่เกลี่ย เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารอาจใช้ระงับความขัดแย้ง โดยมีขั้นตอน คือ การแสดงออกถึงความต้องการ ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หลีกเลี่ยงการกล่าวหาการข่มขู่ และการวิจารณ์ที่นำความเสียหายกับอีกฝ่ายหนึ่ง
- 4) การจูงใจ ผู้บริหารอาจจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อลดข้อขัดแย้งหรือจูงใจให้เห็นด้วยกับตนก็ได้
- 5) การบังคับและกดดัน ผู้บริหารอาจใช้การกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับและปฏิบัติตามได้โดยไม่มีข้อโต้แย้ง
- 6) การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อยินยอม จนสามารถประนีประนอมตกลงกันได้ เป้าหมายของการประนีประนอม คือ การให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยไม่จำเป็นต้องสนใจผลประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ

7) การแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความต้องการและความรู้สึกรูปแบบเปิดเผยและซื่อสัตย์ระหว่างกัน โดยแต่ละฝ่ายต้องทำความเข้าใจความขัดแย้งจากทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่ง และค้นหาว่าจะมีวิธีที่เป็นทางออกที่ดีที่สุดอย่างไร โดยอาจกำหนดทางเลือกหลายทาง และเลือกทางเลือกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันสูงสุดแก่ทุกฝ่าย ความสำเร็จของการแก้ปัญหาร่วมกันอยู่ที่ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละฝ่ายด้วย

8) การสอดแทรกของฝ่ายที่สาม ถ้าหากความขัดแย้งนั้นไม่อาจจัดออกไปได้ โดยความพยายามของทั้งสองฝ่าย ทางออกอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือ ให้ฝ่ายที่สามเข้ามาร่วมแก้ไขความขัดแย้งโดยฝ่ายที่สามนี้ควรเป็นผู้รู้และเข้าใจปัญหาดี มีความเป็นกลางไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

การแก้ไขและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีการประเมินและพัฒนาพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้งของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติเป็นประจำในทุกองค์การ ซึ่งถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 362) กล่าวว่า ถ้าความขัดแย้งมีความสำคัญต่อองค์การ มันก็มีความสำคัญต่อผู้บริหารพอๆ กัน ผลการวิจัยเมื่อเร็วๆ นี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารความขัดแย้ง เป็นกิจกรรมบริหารที่เกิดขึ้นบ่อยและสำคัญผู้บริหารทุกคนทุกระดับ จึงควรตระหนักในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบที่ต้องกระทำอยู่เสมอ การบริหารความขัดแย้งเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญอย่างหนึ่งของบรรดานักบริหารทั้งหลายการที่ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีใดในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การของตนผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการคิดวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และคำนึงถึงผลที่จะตามมา เพราะวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งในแต่ละวิธีย่อมมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อยจะเห็นได้ว่าจากแนวคิดที่หลากหลายในการบริหารความขัดแย้งดังที่กล่าวมาแล้ว มีทั้งส่วนที่เหมือนและแตกต่างกันเช่น Anderson ได้เสนอแนะการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ การใช้อำนาจหรือการควบคุม การกลบเกลื่อน การต่อรองและการเผชิญหน้า ส่วนวินิจ เกตุขำ ได้สรุปแนวทางแก้ไขความขัดแย้งไว้ 9 ประการ คือ การเผชิญหน้า การร่วมมือกัน การยอมตามการเกลี้ยกล่อม การเจรจาต่อรอง การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการปรับโครงสร้างขององค์การ อรุณ รักธรรม ให้แนวคิดการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์การ 6 วิธี ได้แก่ การเพิกเฉย การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การใช้อำนาจการใช้เสียงข้างมากและการเผชิญหน้า พรนพ พุกกะพันธ์ เสนอแนะการแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้ 4 วิธี คือ การประนีประนอม การเผชิญหน้าอย่างสุภาพ การคล้อยตามผู้โต้แย้งและการช่วยเหลือจากบุคคลที่สามผู้มีอำนาจ นอกจากนี้ สร้อย ตรีภูต (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 3-5) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้งแบบเดิม คือ

ใช้การอุทธรณ์ การครอบงำ การต่อรอง การออกแบบองค์การใหม่ การเผชิญหน้า และสุนันทา เล่าหน้าที่ ได้เสนอแนะพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของหัวหน้างานไว้ 5 วิธี คือ การเอาชนะ การยอมตาม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม สำหรับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ 9 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การมองภาพรวมของความขัดแย้ง การเผชิญหน้า การมีความยืดหยุ่นและการเป็นแหล่งวิชาการ กรองแก้ว อยู่สุข ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง ไว้ 3 วิธี คือ การบังคับและกดดัน การประนีประนอม และการแก้ปัญหา ร่วมกัน สำหรับวิชัย โธสุวรรณจินดา (2535 : 9) ได้แบ่งการบริหารความขัดแย้งเป็น 8 วิธี คือ การปล่อยให้แก้ปัญหาเอง เลี่ยงการเผชิญหน้า การไกล่เกลี่ย การจูงใจ การบังคับและกดดัน การเจรจา ต่อรอง การแก้ปัญหาาร่วมกันและการสอดแทรกของฝ่ายที่สาม

จากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า ด้านการบังคับ

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัย ต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

เจริญ โกลสีอำนวย (2530 : 69) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวน 103 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ แบบการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน

วีรพงษ์ แสงโกชน์ (2533 : 86) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส-คิลมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 โดยมุ่งศึกษาเฉพาะวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัดคือ อุตรธานี หนองคาย เลย ขอนแก่น และสกลนคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอมการแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุด ในการแก้ไขความขัดแย้งพบว่า การปรองดอง และการร่วมมือใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอม ใช้ในระดับสูงการแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

สุริยา ชนวรรณ (2535 : 90) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

1) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีให้ความหมายของข้อความที่แสดงถึงพฤติกรรมของความขัดแย้งได้เด่นชัดห้าอันดับแรก มีลำดับที่หนึ่งและสองซ้ำกัน คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน และความตึงเครียดส่วนบุคคลและระหว่างกลุ่ม

2) แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง ครูเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ไม่ว่าจะมึระดับมากน้อยเพียงใดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการ เพราะการละเลยเพิกเฉยอาจเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพในการทำงานได้

3) ครูเห็นด้วยว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียน คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ด้อยประสิทธิภาพความยากง่ายของความหมายของภาษาข้อมูลมากเกินไปผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน

4) ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนของครูที่มีความแตกต่างด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ค่านิยมและบุคลิกภาพ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536 : 47) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1) สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน หากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ๆ พบสาเหตุที่มาจาก



ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา เป็นสาเหตุจากองค์ประกอบ ส่วนบุคคลและสาเหตุจากสภาพองค์การเป็นอันดับสาม

2) ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าพบว่าสาเหตุของความขัดแย้งมาจากปฏิสัมพันธ์

3) ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคลและสภาพขององค์การ เป็นอันดับสาม

4) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งทุกกลุ่มต่างก็พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง ในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยพบว่าสาเหตุสำคัญรองลงมา คือ สภาพองค์การ และองค์ประกอบส่วนบุคคล แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ปานกลางและมาก พบว่า สาเหตุสำคัญรองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคลและสภาพองค์การ

5) ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า ในโรงเรียนขนาดเล็กสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากอันดับหนึ่ง ได้แก่ สภาพองค์การ รองลงมาคือ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นอันดับสาม แต่ในโรงเรียนขนาดกลางขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า สาเหตุสำคัญอันดับหนึ่งคือ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมาได้แก่ สภาพขององค์การ และองค์ประกอบส่วนบุคคลตามลำดับ

6) เมื่อวิเคราะห์วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มใช้วิธีการแบบประนีประนอมมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นวิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับตามลำดับ

กำจัด คงหนู (2537 : 72) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาริการอำเภอ เขตการศึกษา 5 พบว่า

1) การศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาริการอำเภอ ผลการวิจัย พบว่าศึกษาริการอำเภอใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูง วิธีที่ใ้ช้อยู่ในระดับปานกลาง คือ วิธีประนีประนอมและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ใ้ช้อยู่ในระดับต่ำ

2) ศึกษาริการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหาและวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ใ้ช้อยู่ในระดับต่ำ

3) ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาโทและสูงกว่า ใช้วิธีหลักเลียงและวิธีขอม เพื่ออยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีประนีประนอมและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับต่ำ

4) ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 ปี และต่ำกว่าใช้วิธีหลักเลียงและวิธีขอมเพื่ออยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ใช้น้อยอยู่ในระดับต่ำ

5) ศึกษาธิการอำเภอที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปี ใช้วิธีหลักเลียงและวิธีขอมเพื่ออยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีประนีประนอมและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับต่ำ

6) ศึกษาธิการอำเภอที่เคยผ่านการฝึกอบรมใช้วิธีหลักเลียงและวิธีขอมเพื่ออยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ใช้วิธีประนีประนอมและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ใช้อยู่ในระดับต่ำ

7) ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่เคยผ่านการอบรม ใช้วิธีหลักเลียงอยู่ในระดับสูงใช้วิธีขอมเพื่ออยู่ในระดับสูงและปานกลาง ใช้วิธีร่วมมือแก้ปัญหา วิธีประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวิธีเอาชนะเป็นวิธีที่ใช้ในระดับต่ำ

8) เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของศึกษาธิการ อำเภอกับวุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการฝึกอบรม พบว่า วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ (2538 : 136-137) ได้ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมในระดับสูงสุด ระดับรองลงมาเป็นวิธีขอมตามวิธีการทั้งสอง ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้มากที่สุด ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเลือกมติดการเอาใจผู้อื่นในการบริหารความขัดแย้งแทนมติดการเอาใจตนเอง และยินดีเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งด้วยความนุ่มนวลอะลุ่มอล่วย

2) การปฏิบัติงานด้านวิชาการทั้งโดยส่วนรวม แต่ละด้านมีระดับผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

3) วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยวิธีการแข่งขัน วิธีการสร้างความร่วมมือร่วมใจและวิธีการประนีประนอม ส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการ

เสนห์ โสมนัส (2538 : 102) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีพบว่า สาเหตุความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ และด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากกว่าด้านอื่นๆ อันดับรองลงมาได้แก่ สภาพขององค์กร และอันดับสุดท้ายได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยงและวิธีบังคับตามลำดับ

จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : 119-120) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 พบว่า

1) สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจัดอันดับจะพบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลในด้านแบบฉบับของบุคคล ได้แก่ แบบฉบับทางจิตวิทยา แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของการเจรจา และแบบฉบับของภาวะผู้นำ เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 อยู่ในอันดับ 1 รองลงมาคือ การประสานงาน การมีทรัพยากรจำกัด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การรับรู้ ภูมิหลังของบุคคล ความคลุมเครือขององค์กรและการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษตามลำดับ

2) ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับ 1 เพราะต้องการประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายเพื่อส่วนรวม เป็นการเจรจาต่อรองแสวงหาแนวทางหรือข้อยุติที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย รองลงมาคือ การร่วมมือ เพราะวิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบร่วมมือ นั้น จะใช้วิธีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งการเผชิญหน้าเป็นกระบวนการอันจะนำไปสู่การร่วมมือ นอกนั้นเป็นการหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

3) สาเหตุและวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 ทุกรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 131-134) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงพบว่า

1) สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุงตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยมีสาเหตุ จากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพโรงเรียน

2) วิธีการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า เลือกใช้วิธีประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่งโดยเลือกใช้บ่อยครั้ง รองลงมา ได้แก่ วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง โดยเลือกใช้บ้างครั้งและวิธีบังคับ เลือกใช้น้อยที่สุดตามลำดับ

3) การเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน มีทัศนะต่อการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แต่ละวิธีไม่แตกต่างกัน

สมเดช ภูศรี (2541: 84) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี จำนวนทั้งสิ้น 254 คนผลการวิจัย พบว่า

1) ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมแบบการร่วมมือ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยงแสดงออกในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมแบบยอมให้แสดงออกในระดับสูง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันกับของผู้บริหารส่วนใหญ่

2) การทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรมของผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและตำแหน่งต่างกัน มีแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน แตกต่างกันในเรื่อง พฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยที่ผู้มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ส่วนพฤติกรรมแบบอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544 : 68) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า

1) สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกันและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ส่วนสาเหตุอันดับสุดท้ายคือ การศึกษาที่แตกต่างกัน

2) สาเหตุของความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการอิจฉาริษยากันแก่งกัน ส่วนสาเหตุอันดับสุดท้าย คือ การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

3) สาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การ ที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และการมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจน ส่วนสาเหตุอันดับสุดท้ายคือ การมีกฎระเบียบที่เข้มงวด

4) วิธีจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าโดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นอันดับแรก วิธีจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม วิธียอมให้และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ

### 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

รีวิลลา (Revilla, 1984 อ้างถึงใน สุรัชย์ อนุมาศ, 2546 : 55) ได้ศึกษารูปแบบ การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาที่มีน้อยผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารทั้งชายและหญิงไม่แตกต่างกัน พบความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้ง คือ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งในการบริหารงานกลุ่ม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น ใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธีมุ่งผลประโยชน์ของตนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

ลิทตอน (Litton, 1989 : 2219) ได้ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐคาโรไลน่าเหนือทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กันใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา น้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธี

หลักเลียงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชน ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลักเลียงและวิธียอมแพ้ มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศมณฑลมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเทศมณฑล ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

แอสเวิร์ธ (Ashworth, 1989 : 2314) ได้ศึกษาวิธีจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศกร ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเปรียบเทียบวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ทั้งระดับประถม และมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศกร โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสิทธิภาพ และผลงานในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษานิเทศกร 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 118 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับประถมศึกษาและศึกษานิเทศกรมีวิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ฮูเวอร์ (Hoover, 1990 : 2942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเองการแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและการประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

แคช (Cash, 1990 : 3567) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการกับความขัดแย้ง และพฤติกรรม ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศองค์กรและมีความประสงค์จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

กิบส์ (Gibbs, 1967 : 249) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประนีประนอมความขัดแย้ง โดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่งโรงเรียนนี้ประกอบไปด้วยนักเรียนออฟริกาอเมริกัน ร้อยละ 99.9 มีนักเรียนทั้งหมดประมาณ 520 คน พบว่า การใช้การประนีประนอมในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่

เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณีและวัฒนธรรม ควรใช้การประนีประนอมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง การที่คนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ในทัศนะเดิมมองว่าความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้ แต่ในทัศนะปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างองค์การย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ สาเหตุจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ องค์ประกอบส่วนบุคคล เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษา ความคิดเห็นประสพการณ์การทำงาน นอกจากนี้ ลักษณะและโครงสร้างขององค์การที่มีความแตกต่างกันในด้านขนาด ก็เป็นที่มาของความขัดแย้งเช่นกัน ขนาดขององค์การที่ใหญ่โตขึ้นความต้องการด้านบุคลากรจะเพิ่มมากขึ้น จำนวนของความขัดแย้งและความตึงเครียดในด้านต่างๆ จะเพิ่มเป็นเงาตามตัว เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การใดก็จะมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในทางสร้างสรรค์ และทางทำลาย ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหา และคลี่คลายความขัดแย้งอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์การมีบรรยากาศการทำงานที่ดี นั่นคือผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าโดยอาศัยข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสำรวจเป็นหลัก เพื่อศึกษาถึงความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเอกชน พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเอกชน และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ประชากร คือ คือ ครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 60 โรงเรียน มีครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 2,952 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, <http://www.mis.moe.go.th>, 1 มิถุนายน 2556)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 200 คน โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างตามขนาดของโรงเรียน ดังตารางที่ 3. 1



ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียนและอำเภอที่ตั้ง

อำเภอที่ตั้งสถานศึกษา เอกชน	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ขนาด ใหญ่	ขนาด เล็ก	รวม	ขนาด ใหญ่	ขนาด เล็ก	รวม
1. อำเภอเมืองนนทบุรี	0	0	0	0	0	0
2. อำเภอปากเกร็ด	192	1564	1756	22	96	118
3. อำเภอบางกรวย	0	0	0	0	0	0
4. อำเภอบางใหญ่	29	119	148	3	7	10
5. อำเภอบางบัวทอง	144	904	1048	16	56	72
6. อำเภอบางไทรน้อย	0	0	0	0	0	0
รวม	365	2587	2952	41	159	200

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมา กำหนดตัวแปรในการศึกษาวิจัย และนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อนำไป สอบถามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งเป็น 4 ส่วน แต่ละส่วนรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อันประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาด ของผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ใน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า

และด้านการบังคับ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

- ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

### 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

- 1) ศึกษาค้นคว้า จากตำรา บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
- 2) ร่างแบบสอบถามให้มีเนื้อหาที่ตรงตามงานที่ต้องการศึกษาโดยการควบคุมและแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 3) ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสมบูรณ์ และหาค่า PRETEST และ IOC
- 4) นำแบบสอบถามแก้ไขปรับปรุงตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงจากแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญได้แก่
  - 4.1) นางเพลินพิศ โกแวร์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอันนิตา)
  - 4.2) นางวิภาวรรณ มาน้อย (ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน)
  - 4.3) นายอนันต์ สุขกลัด (รองผู้อำนวยการ สพป.นนทบุรี เขต 2)
- 5) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82
- 6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วจัดทำแบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม โดยได้ขอความร่วมมือจากครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 และรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่ได้แล้ว ใช้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ เบสท์และเจมส์ (Best and James, 1993 : 246-250)

ผลการคำนวณช่วงกว้างชั้น (Interval) นี้ นำไปสู่การแปลความหมายของช่วงค่าเฉลี่ยเลขคณิตเป็นระดับความสำคัญ

ค่าเฉลี่ย		การแปลความหมาย
1.00 – 1.80	มีค่าเท่ากับ	มีการบริหารความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	มีค่าเท่ากับ	มีการบริหารความขัดแย้งระดับน้อย
2.61 – 3.40	มีค่าเท่ากับ	มีการบริหารความขัดแย้งระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	มีค่าเท่ากับ	มีการบริหารความขัดแย้งระดับมาก
4.21 – 5.00	มีค่าเท่ากับ	มีการบริหารความขัดแย้งระดับมากที่สุด

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย

- ร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบาย พฤติกรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และระดับบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

- 3) การทดสอบทางสถิติของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบแบบ F-test, t-test
- 4) วิเคราะห์เปรียบเทียบครูที่มีข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสิทธิภาพต่อความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา เอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
- 5) คำนวณหาค่า IOC ผลจากการคำนวณมีค่าเท่ากับ 1
- 6) คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Efficient) ของครอนบาค ผลจากการคำนวณได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความขัดแย้งในการบริหารและเปรียบเทียบการทำงานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อันประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน

4.2 ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานนทบุรี เขต 2

4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
f	แทน ความถี่ของข้อมูล

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อันประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ในการสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อันประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานทั่วไปด้านเพศของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
	1.1 ชาย	135	67.5
	1.2 หญิง	65	32.5
2.	อายุ		
	2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	13	6.5
	2.2 30-40 ปี	114	57.0
	2.3 41-50 ปี	43	21.5
	2.4 51 ปีขึ้นไป	30	15.0
3.	การศึกษา		
	3.1 ปริญญาตรี	10	5.0
	3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	107	53.5
	3.3 อื่นๆ	83	41.5

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานทั่วไปด้านเพศของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง		จำนวน (คน)	ร้อยละ
4.	สถานภาพ		
	4.1 โสด	11	5.5
	4.2 สมรส	142	71.0
	4.3 หย่า/หม้าย	47	23.5
5.	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง		
	5.1 ต่ำกว่า 10 ปี	136	68.0
	5.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	64	32.0
6.	ขนาดของโรงเรียนสถานศึกษาเอกชน		
	ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน)	159	79.5
	ขนาดใหญ่ (นักเรียนเกิน 300 คน)	41	20.5

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร จำนวน 200 คน เป็นเพศชาย  
จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 67.5 และเป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 30-40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี  
จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และต่ำกว่า  
30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 ตามลำดับ

การศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5  
รองลงมาอื่นๆ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 และปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

สถานภาพ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมา  
สถานะหย่า จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 และสถานะโสด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 68.0 รองลงมา มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0

ขนาดของโรงเรียน ส่วนใหญ่มีขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300) จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 79.5 และขนาดใหญ่ (นักเรียนเกิน 300 คน) จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 นำเสนอดังตารางที่ 4.2-4.10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พิจารณาเป็นรายด้าน

ลำดับ	การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	ด้านการยอมให้	3.85	.164	มาก
2	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.08	.293	ปานกลาง
3	ด้านการประนีประนอม	4.32	.216	มากที่สุด
4	ด้านการเอาชนะ	4.08	.338	มาก
5	ด้านการร่วมมือ	3.96	.249	มาก
6	ด้านการเผชิญหน้า	4.37	.259	มากที่สุด
7	ด้านการบังคับ	3.71	.311	มาก
	รวม	4.05	.102	มาก

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการ



เผชิญหน้า มีค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมาด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ย 4.32 ด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ย 4.08 ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย 3.96 ด้านการยอมให้ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ด้านการบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.71 และ ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.08

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พิจารณาเป็นรายข้อ

ลำดับ	การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	โต้แย้งกับคนอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่าต้องเป็นฝ่ายชนะ	1.88	.789	น้อย
2	การใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการแก้ปัญหความขัดแย้ง	4.83	.377	มากที่สุด
3	คำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย	4.69	.466	มากที่สุด
4	คิดเสมอว่าเขาเป็นฝ่ายถูก ซึ่งเขาน่าจะมีข้อมูลและเหตุผล	3.05	.591	ปานกลาง
5	หลีกเลี่ยงที่จะโต้แย้งกับคนอื่นเพราะทำให้เกิดความทุกข์กับข้าพเจ้า	4.61	.490	มากที่สุด
6	หาหนทางกำจัดคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	1.98	.544	น้อย
7	ความอ่อนโยนเป็นสิ่งที่ดีในการแก้ปัญหความขัดแย้ง	4.78	.419	มากที่สุด
8	การรู้จักยอมคนอื่นบ้างจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน	2.89	.875	ปานกลาง
9	ไม่ว่าใครจะทำอย่างไรกับข้าพเจ้า ข้าพเจ้าก็จะไม่โกรธ	3.08	.687	ปานกลาง
10	การแบ่งผลประโยชน์คนละครั้งเป็นวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหความขัดแย้ง	2.64	.593	ปานกลาง
	รวม	3.44	.261	มาก

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย 4.83 ความอ่อนโยนเป็นสิ่งที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย 4.78 คำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย มีค่าเฉลี่ย 4.69 หลีกเลี่ยงที่จะโต้แย้งกับคนอื่นเพราะทำให้เกิดความทุกข์กับข้าพเจ้า มีค่าเฉลี่ย 4.61 ไม่ว่าใครจะอย่างไรกับข้าพเจ้า ข้าพเจ้าก็จะไม่โกรธ มีค่าเฉลี่ย 3.08 คิดเสมอว่าเขาเป็นฝ่ายถูก ซึ่งเขาน่าจะมีข้อมูลและเหตุผล มีค่าเฉลี่ย 3.05 การรู้จักยอมคนอื่นบ้างจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย 2.89 การแบ่งผลประโยชน์คนละครึ่งเป็นวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย 2.64 หาหนทางกำจัดคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของข้าพเจ้า มีค่าเฉลี่ย 1.98 และโต้แย้งกับคนอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่าต้องเป็นผู้ชนะ มีค่าเฉลี่ย 1.88

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการยอมให้

ลำดับ	ด้านการยอมให้	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	เน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าจะเห็นแตกต่าง	2.52	.501	น้อย
2	พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น	4.40	.491	มากที่สุด
3	ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการเพื่อให้คนอื่นสมปรารถนาในบางครั้ง	3.97	.530	มาก
4	พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกคนอื่น	4.50	.501	มากที่สุด
5	ยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา	3.47	.520	มาก
6	พยายามนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่นในการเจรจา	4.24	.511	มากที่สุด
	รวม	3.85	.164	มาก

จากตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการให้ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.50 รองลงมา พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.40 พยายามนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่นในการเจรจา มีค่าเฉลี่ย 4.24 ขอมเสียสละสิ่งที่ต้องการเพื่อให้คนอื่นสมปรารถนาในบางครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.97 ขอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา มีค่าเฉลี่ย 3.47 และเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าจะเห็นแตกต่าง มีค่าเฉลี่ย 2.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง

ลำดับ	ด้านการหลีกเลี่ยง	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนอยู่บ่อยครั้ง	3.91	.568	มาก
2	พยายามที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยการนั่งเงียบและนำมาขบคิดในภายหลัง	3.47	.672	มาก
3	พยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ไม่ชอบอารมณ์	3.98	.273	มาก
4	พยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ	4.08	.505	มาก
5	ไม่คุ้มค่าจะกังวลความขัดแย้งทุกเรื่อง	4.26	.657	มากที่สุด
6	หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง	4.80	.401	มากที่สุด
	รวม	4.08	.293	มาก

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง มีค่าเฉลี่ย 4.80 รองลงมา ไม่คุ้มค่าที่จะวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.26 พยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่าง

รอบคอบ มีค่าเฉลี่ย 4.08 พยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ไม่สมควร มีค่าเฉลี่ย 3.98 มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนอยู่บ่อยครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.91 และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยการนั่งเงียบและนำมาขบคิดในภายหลัง มีค่าเฉลี่ย 3.47

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการประนีประนอม

ลำดับ	ด้านการประนีประนอม	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	พยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	4.40	.490	มากที่สุด
2	ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น	4.67	.471	มากที่สุด
3	ยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการ หากยอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง	3.61	.633	มาก
4	พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา	4.37	.463	มากที่สุด
5	หาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม	4.52	.501	มากที่สุด
6	หาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น	4.37	.484	มากที่สุด
	รวม	4.32	.216	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการประนีประนอม พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.32 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น มีค่าเฉลี่ย 4.67 รองลงมา พยายามหาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.52 พยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ย 4.40 พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา / พยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.37 และยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการเอาชนะ

ลำดับ	ด้านการเอาชนะ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้	3.89	.693	มาก
2	พยายามหาทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความคิดเห็นคนอื่น	3.57	.741	มาก
3	พยายามทำให้ได้ตามวิธีการของข้าพเจ้า	4.60	.491	มากที่สุด
4	ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	3.48	.789	มาก
5	พยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์	4.35	.691	มากที่สุด
6	พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี	4.61	.489	มากที่สุด
	รวม	4.08	.338	มาก

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการเอาชนะพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.61 รองลงมา พยายามทำให้ได้ตามวิธีการของข้าพเจ้า มีค่าเฉลี่ย 4.60 พยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย 4.35 ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.89 พยายามหาทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความคิดเห็นคนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.57 และ ข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า มีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการร่วมมือ

ลำดับ	ด้านการร่วมมือ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอ	1.94	.466	น้อย
2	ในการแก้ปัญหาพยายามรับฟังความคิดเห็น ทั้งหลายอย่างเปิดเผย	4.51	.501	มากที่สุด
3	แสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบ และถามความคิดเห็นของผู้อื่น	4.49	.501	มากที่สุด
4	พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดย ตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	4.70	.462	มากที่สุด
5	พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจเกือบจะ ทุกครั้ง	3.73	.445	มาก
6	พยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหา ขัดแย้งที่เราจะได้ร่วมมือและช่วยเหลือ	4.41	.493	มากที่สุด
	รวม	3.96	.249	มาก

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการร่วมมือ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 4.70 รองลงมาในการแก้ปัญหาพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายอย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ย 4.51 แสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและถามความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.49 พยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้งที่เราจะได้ร่วมมือและช่วยเหลือกัน มีค่าเฉลี่ย 4.41 พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจเกือบจะทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.73 และแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 1.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการเผชิญหน้า

ลำดับ	ด้านการเผชิญหน้า	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1	ข้าพเจ้านำข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย	4.61	.490	มากที่สุด
2	ข้าพเจ้าจะแก้ปัญหาคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที	4.80	.401	มากที่สุด
3	ข้าพเจ้าจะให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกันมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา	4.44	.498	มากที่สุด
4	ข้าพเจ้าไม่ยอมทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะได้รับการแก้ไข	4.49	.501	มากที่สุด
5	ข้าพเจ้าจะพยายามให้คู่กรณีเสนอข้อมูลต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่	4.75	.434	มากที่สุด
6	ข้าพเจ้าจะยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที	3.13	.675	ปานกลาง
	รวม	4.37	.259	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการเผชิญหน้า พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้าพเจ้าจะแก้ปัญหาคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที มีค่าเฉลี่ย 4.80 รองลงมาข้าพเจ้าจะพยายามให้คู่กรณีเสนอข้อมูลต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 4.75 ข้าพเจ้านำข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ย 4.61 ข้าพเจ้าไม่ยอมทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะได้รับการแก้ไข มีค่าเฉลี่ย 4.49 ข้าพเจ้าจะให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกันมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ย 4.44 และข้าพเจ้าจะยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที มีค่าเฉลี่ย 3.13

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ในภาพรวม

ลำดับ	ภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1	ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารและมนุษยสัมพันธ์	3.70	.244	มาก
2	ด้านการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ	3.69	.139	มาก
3	ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู	3.13	.189	ปานกลาง
4	ด้านการส่งเสริมสวัสดิการครู	3.69	.157	มาก
5	ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	3.65	.125	มาก
6	ด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต	3.55	.196	มาก
	รวม	3.57	.083	มาก

จากตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน ภาวะผู้นำในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารและมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมาด้านการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ/ด้านการส่งเสริมสวัสดิการครู มีค่าเฉลี่ย 3.69 ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าเฉลี่ย 3.65 ด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต มีค่าเฉลี่ย 3.55 และด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย 3.13 ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส



ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน นำเสนอดังตารางที่ 4.11-4.19

ตารางที่ 4.11 ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	$\bar{x}$	S.D.	t-test	sig.
ชาย	135	4.07	.109	5.620	0.019*
หญิง	65	4.03	.081		
รวม	200	4.05	.102		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามเพศ พบว่า มีค่า sig เท่ากับ 0.019 แสดงว่าเพศที่ต่างกัน มี การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

เพศชายจะมีระดับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า เพศหญิง

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	$\bar{x}$	S.D.	F-test	sig.
ต่ำกว่า 30 ปี	13	4.02	.036	5.745	.001*
30 – 40 ปี	114	4.07	.119		
41 – 50 ปี	43	4.01	.078		
51 ปีขึ้นไป	30	4.02	.027		
รวม	200	4.05	.102		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามอายุ พบว่า มีค่า sig เท่ากับ 0.001 แสดงว่าอายุที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า อายุที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 จึงทำการทดสอบด้วยวิธีการทดสอบแบบ LSD. (Least Significant Difference) เพื่อจำแนกค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุ

การบริหาร ความขัดแย้ง	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
$\bar{x}$		4.02	4.07	4.01	4.02
ต่ำกว่า 30 ปี	4.02	-	.051	-.013	.000
30 – 40 ปี	4.07		-	-0.64*	-0.50*
41 – 50 ปี	4.01			-	.014
51 ปีขึ้นไป	4.02				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ดังนี้

อายุ 30 – 40 ปี มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า อายุ 41 – 50 ปี

อายุ 30 – 40 ปี มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าอายุ 51 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	$\bar{x}$	S.D.	F-test	sig.
ปริญญาตรี	10	3.98	.050	11.470	.000*
สูงกว่าปริญญาตรี	107	4.08	.120		
อื่นๆ	83	4.02	.061		
รวม	200	4.05	.102		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามการศึกษา พบว่า มีค่า sig เท่ากับ 0.000 แสดงว่าการศึกษาที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 จึงทำการทดสอบด้วยวิธีการทดสอบแบบ LSD. (Least Significant Difference) เพื่อจำแนกค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษา

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{x}$	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	อื่นๆ
$\bar{x}$		3.97	4.08	4.02
ปริญญาตรี	3.97	-	-.106*	.049
สูงกว่าปริญญาตรี	4.08		-	-.057*
อื่นๆ	4.02			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ดังนี้

ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี

ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	$\bar{x}$	S.D.	F-test	sig.
โสด	11	3.99	.021	20.117	.000*
สมรส	142	4.08	.106		
หย่า/หม้าย	47	3.99	.048		
รวม	200	4.05	.102		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามสถานภาพ พบว่า มีค่า sig เท่ากับ 0.000 แสดงว่าสถานภาพที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า สถานภาพที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 จึงทำการทดสอบด้วยวิธีการทดสอบแบบ LSD. (Least Significant Difference) เพื่อจำแนกค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของสถานภาพ

การบริหาร ความขัดแย้ง	$\bar{x}$	โสด	สมรส	หย่า/หม้าย
$\bar{x}$		3.99	4.08	3.99
โสด	3.99	-	.086*	-.006
สมรส	4.08		-	-.093*
หย่า/หม้าย	3.99			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ดังนี้

สถานภาพสมรส มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า สถานภาพโสด

สถานภาพสมรส มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าสถานภาพหย่า/หม้าย

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์

สถานภาพ	จำนวน	$\bar{x}$	S.D.	t-test	sig.
ต่ำกว่า 10 ปี	136	4.06	.091	.108	.743
สูงกว่า 10 ปี	64	4.05	.122		
รวม	200	4.05	.102		

จากตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์

พบว่า มีค่า sig เท่ากับ 0.743 แสดงว่าประสพการณ์ที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ไม่ต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน	$\bar{x}$	S.D.	t-test	sig.
ขนาดเล็ก	159	4.06	.106	9.379	.002*
ขนาดใหญ่	41	4.01	.065		
รวม	200	4.05	.102		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า มีค่า sig เท่ากับ 0.002 แสดงว่าขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ขนาดของสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กจะมีระดับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าขนาดของสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่

**4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ**

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอแนะ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
	ร้อยละ
1. ด้านการยอมให้ ควรส่งเสริมการพูดคุยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันจะนำมา ซึ่งข้อสรุปในความเห็นที่แตกต่าง	17.5
2. ด้านการหลีกเลี่ยง เสริมสร้างบรรยากาศในการพูดคุย พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงบรรยากาศที่มีความตึงเครียด	11
3. ด้านการประนีประนอม ส่งเสริมให้มีการประนีประนอมกัน ให้รู้จักเดินทางสายกลางในการแก้ปัญหา	21
4. ด้านการเอาชนะ ลดความต้องการในการเอาชนะเพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุผลของตัวเองให้ลดน้อยลง เสริมสร้างการรู้จักฟังความคิดเห็น และลดการต้องการเอาชนะ	7.5
5. ด้านการร่วมมือ ส่งเสริมการร่วมมือกัน พยายามให้คนอื่นๆมีส่วนรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง	4.5
6. ด้านการเผชิญหน้า พยายามรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในที่เพื่อให้อุณหภูมิที่มีปัญหากัน ได้ทำความเข้าใจกัน ในทันที	9.5
7. ด้านการบังคับ ลดการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อจัดปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ให้ใช้สิทธิของตนเองในการแสดงความคิดเห็นทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น	10.5

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการประนีประนอม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21 รองลงมาด้านการยอมให้ ร้อยละ 17.5 และด้านการร่วมมือ น้อยที่สุด ร้อยละ 4.5

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความขัดแย้งในการบริหารและเปรียบเทียบการทำงานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานนทบุรี เขต 2 ประชากรที่ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเอกชน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 200 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ในด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ โดยถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเนื้อหาเกี่ยวกับบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 52 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) แบ่งออกเป็น

ระดับที่ 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง



ระดับที่ 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ถามถึงความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ในด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ f-test, t-test, LSD

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศ มีอายุ 30-40 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีสถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300)

5.1.1 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความอ่อนโยนเป็นสิ่งที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คำนี้ถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย หลีกเลี่ยงที่จะโต้แย้งกับคนอื่นเพราะทำให้เกิดความทุกข์กับข้าพเจ้า ไม่ว่าใครจะทำอย่างไรกับข้าพเจ้า ข้าพเจ้าก็จะไม่โกรธ คิดเสมอว่าเขาเป็นฝ่ายถูก ซึ่งเขาน่าจะมีข้อมูลและเหตุผล การรู้จักยอมคนอื่นบ้างจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน การแบ่งผลประโยชน์คนละครึ่งเป็นวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หาหนทางกำจัดคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า และโต้แย้งกับคนอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่าต้องเป็นผู้ชนะ

5.1.1.1 ด้านการยอมให้ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกคนอื่น รองลงมา พยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น พยายามนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่นในการเจรจา ยอมเสียสละสิ่งที่ต้องการเพื่อให้คนอื่นสมปรารถนาในบางครั้ง ยอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา และเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าจะเห็นแตกต่าง

5.1.1.2 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง รองลงมา ไม่คุ้มค่าที่จะวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุก พยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ พยายามหลีกเลี่ยงการทำให้คนอื่นไม่สบายใจ มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนอยู่บ่อยครั้ง และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยการนั่งเงียบและนำมาขบคิดในภายหลัง

5.1.1.3 ด้านการประนีประนอม พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น รองลงมา พยายามหาวิธีที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม พยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม พยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา / พยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น และยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง

5.1.1.4 ด้านการเอาชนะ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี รองลงมา พยายามทำให้ได้ตามวิธีการของข้าพเจ้า พยายามแสดงให้เห็นว่าวิธีการของข้าพเจ้ามีเหตุผลและมีประโยชน์ ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ พยายามหาทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความคิดเห็นคนอื่น และข้าพเจ้าพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า

5.1.1.5 ด้านการร่วมมือ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รองลงมา ในการแก้ปัญหาพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายอย่างเปิดเผย แสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและถามความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้งที่เราจะมีส่วนร่วมและช่วยเหลือกัน พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจเกือบจะทุกครั้ง และแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอ

5.1.1.6 ด้านการเผชิญหน้า พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้าพเจ้าจะแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที รองลงมาข้าพเจ้าจะพยายามให้คู่กรณีเสนอข้อมูลต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ ข้าพเจ้าจะนำข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย ข้าพเจ้าไม่ยอมทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะได้รับการแก้ไข ข้าพเจ้าจะให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกันมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา และข้าพเจ้าจะยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที

5.1.1.7 ด้านการบังคับ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ข้าพเจ้าจะใช้สิทธิของตนเองในการแสดงความคิดเห็นทุกครั้ง รองลงมาพยายามชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ ข้าพเจ้ามักจะเชื่อว่าวิธีการแก้ปัญหาของข้าพเจ้าถูกต้องเสมอ ข้าพเจ้าเสนอให้คนอื่นยอมรับวิธีการแก้ปัญหาของข้าพเจ้าเท่านั้น พยายามจะยืนยันให้ผู้อื่นทำตามระเบียบ วิธีการ คำสั่ง ที่ข้าพเจ้าเสนอแนะเท่านั้น และข้าพเจ้าใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเด็ดขาด

## 5.1.2 การเปรียบเทียบ

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

5.1.2.1 จำแนกตามเพศ พบว่า เพศที่ต่างกัน มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 เพศชายจะมีระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า เพศหญิง

5.1.2.2 อายุที่ต่างกัน พบว่าความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 อายุ 30-40 ปี มีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า อายุ 41-50 ปี และอายุ 30-40 ปี มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าอายุ 51 ปีขึ้นไป

5.1.2.3 การศึกษาที่ต่างกันพบว่า มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าอื่นๆ

5.1.2.4 สถานภาพที่ต่างกัน พบว่ามีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 สถานภาพสมรส มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่า สถานภาพโสด และสถานภาพสมรส มีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าสถานภาพหย่า/หม้าย

5.1.2.5 ประสบการณ์ที่ต่างกัน พบว่ามีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

5.1.2.6 ขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน พบว่ามีความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ขนาดของสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กจะมีระดับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 สูงกว่าขนาดของสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

5.1.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ประเมินข้อปัญหาเกี่ยวกับด้านการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาด้านการยอมให้และด้านการร่วมมือ น้อยที่สุด

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 30-40 ปี มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300) ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีข้อที่สูงที่สุดคือ การใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง รองลงมาความอ่อนโยนเป็นสิ่งที่ดีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการเผชิญหน้า รองลงมาด้านการประนีประนอม เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านการให้ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกคนอื่น ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่สูงที่สุดคือหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง ด้านการประนีประนอม พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่สูงที่สุดคือ ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น ด้านการเอาชนะพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่สูงที่สุดคือ พยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี ด้านการร่วมมือ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่สูงที่สุดคือ พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านการเผชิญหน้า พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่สูงที่สุดคือ ข้าพเจ้าจะแก้ปัญหาคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที ด้านการบังคับ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่สูงที่สุดคือ ข้าพเจ้าจะใช้สิทธิของตนเองในการแสดงความคิดเห็นทุกครั้ง ผลการทดสอบสมมติฐาน เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, ขนาดสถานศึกษา พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ต่างกัน แต่ประสบการณ์ที่ต่างกันมี การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่ไม่ต่างกัน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยเจริญ โกลสีอำนาจ (2530) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวน 103 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกวิธีแก้ความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือแบบการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และการร่วมมือผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา

ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวีรพงษ์ แสงโกชน์ (2533) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งตามแบบของโธมัสคิลมมน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 โดยมุ่งศึกษาเฉพาะวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัดคือ อุดรธานี หนองคาย เลย ขอนแก่น และสกลนคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอมการแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้สูงที่สุด ในการแก้ความขัดแย้งพบว่า การปรองดอง และการร่วมมือใช้ในระดัปลานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอม ใช้ในระดับสูงการแข่งขันใช้ในระดับต่ำ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544 : 68) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าวิธีจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าโดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นอันดับแรก วิธีจัดการกับความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม วิธียอมให้และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยได้ผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ควรมีการแก้ไขปรับปรุงดังนี้

##### 1) ด้านการให้

ควรส่งเสริมการพูดคุยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันจะนำมาซึ่งข้อสรุปในความเห็นที่แตกต่าง

##### 2) ด้านการหลีกเลี่ยง

เสริมสร้างบรรยากาศในการพูดคุย พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงบรรยากาศที่มีความตึงเครียด

## 3) ด้านการประนีประนอม

ส่งเสริมให้มีการประนีประนอมกัน ให้รู้จักเดินทางสายกลางในการแก้ปัญหา

## 4) ด้านการเอาชนะ

ลดความต้องการในการเอาชนะเพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุผลของตัวเองให้ลดน้อยลง  
เสริมสร้างการรู้จักฟังความคิดเห็นและลดการต้องการเอาชนะ

## 5) ด้านการร่วมมือ

ส่งเสริมการร่วมมือกัน พยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง

## 6) ด้านการเผชิญหน้า

พยายามรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในที่เพื่อให้อุณหภูมิที่มีปัญหากันได้ทำความเข้าใจกัน  
เข้าใจกันในทันที

## 7) ด้านการบังคับ

ลดการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อจัดปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ให้ใช้สิทธิของ  
ตนเองในการแสดงความคิดเห็นทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น

## 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาถึงการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่อื่นๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

2) ควรศึกษาและเพิ่มเติมในรายละเอียดเชิงลึกให้มากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ วงศ์สวัสดิชาติ. “ศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- กรองแก้ว อยู่สุข. *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- กำจัด คงหนู. “วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.
- กาญจนา บุญภักดี. “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประเภทบริหารธุรกิจ ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สาขาบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2544.
- เกษม จรูญโรจน์. “สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2550.
- จิตต์อร่าม สิรินิกร. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดเขตการศึกษา 11.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- เจริญ โกลสีอำนาจ. “วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.
- ชฎาพร สุภาสปี. “การปรับคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สาขาบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2545.



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. “วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน  
ด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.
- ถวิล เกื้อกลางศ์. *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ :  
วัฒนาพานิช, 2530.
- ทองใบ สุธาจารี. *ทฤษฎีองค์การ วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์*.  
อุบลราชธานี : ภาควิชาบริหารธุรกิจ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542.
- ธงชัย สันติวงษ์. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- บุญช่วย ศิริเกษ. *พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา*. เลข : ภาควิชาพื้นฐาน  
การศึกษา สถาบันราชภัฏเลย, 2540.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. “การประยุกต์เทคนิคการบริหารเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร : เทคนิคกระบวนการ  
การมีส่วนร่วมแบบเอไอซี(AIC).” *วารสารวิชาการ*. 6 (6) (2546) : 68-74.
- บัญญัติ แก้วส่อง. *เครื่องมือนักพัฒนา : กรณีศึกษาองค์กรพัฒนาของรัฐและเอกชน*.  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2542.
- \_\_\_\_\_. *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์, 2544.
- ไพฑูริย์ นามบุญถื่อ. “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน  
จังหวัดหนองบัวลำภู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. *ความลับขององค์การ พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ,  
2535.
- \_\_\_\_\_. *ความลับขององค์การ พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ, 2536.
- วินิจ เกตุขำ. *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2535.
- วีรพงษ์ แส่นโกชนัน. “ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโรมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาภาค 9.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2533.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมเดช กุศรี. “พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- สมยศ นาวิการ. *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2538.
- \_\_\_\_\_. *การบริหารพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. “ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: [http://www.mis.moe.go.th/mis-th/images/news-2555/260555/EIS/report\\_data.htm](http://www.mis.moe.go.th/mis-th/images/news-2555/260555/EIS/report_data.htm), 1 มิถุนายน 2556.
- สาวิตรี สัตยายุทธ์. “การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2534.
- สุนันทา เลहनันท์. *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2540.
- สุรางค์ โฉ่สัมฤทธิ์ชัย. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.
- สุริยา ธนวรรณ. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.
- สุรัชย์ อนุมาศ. “การศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของงานปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2546.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. “แนวการบริหารการศึกษา.” ในชุดวิชาการสอน วิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.
- เสน่ห์ โสมนัส. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534.
- อรุณ รักธรรม. *การพัฒนาองค์การ แนวความคิด และการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2532.
- \_\_\_\_\_. *การบริหารความขัดแย้ง*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.
- เอกชัย กี่สุขพันธุ์. *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2535.
- Anderson, Carl A. *Management: Skill functions and organization performance*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers, 1984.
- Ashworth, Mary Anne C. “A study of conflict management style of principals and superintendents in the public school of Ohio.” Philosophy Doctor. Dissertation, Bowling Green State University, 1989.
- Best and Kahn James V. *Research in Education*. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Cash, Cynthia Maria. “Conflict management climate and procedures in selected public elementary schools in South Carolina.” Education Doctor. Dissertation, South Carolina State College, 1990.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chung Kae H. and Leon C. Maggins. *Organization behavior: Developing management skill*.  
New York: Harper and Row, 1981.
- Filley, Alan C. *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, III: Scol Foresman, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foreman, 1975.
- Gibbs, Joan Lawier. "Conflict midation: An examintation of values." Eric Abstract on Disc.  
Washington: The Palmer Press, 1967. (CD-ROM).
- Gortner, Harold F. *Administration in the public section*. New York : Wiley, 1977.
- Hoover, David R. "Relationship among perceptions of principal's conflict management behaviors  
levels of and organization climate in high school." Philosophy Doctor. Dissertation,  
Pennsylvania State University, 1990.
- Johnson, David W. AND Frank P. Johnson. *Joining together: Group skill*. Englewood  
Cliffs: Prentice – Hall, 1975.
- Kelley, Joe. *Organization behavior*. Homewood, III: Richard Irwin, 1974.
- Litter, Joseph A. *The analysis of organization*. New York: Wiley, 1975.
- Litton, Leonard George, Jr. "Conflict management practices of North Carolina public high school  
principals." Education Doctor. Dissertation, The University of North Carolina, 1989.
- Revilla, Maria V. "Conflict management styles of men and women administrators in  
higher education." *Dissertation Abstracts International*. 45 (6) (1984) : 1601-A.
- Robbins, Stephen P. *Managing organizational conflict : A nontraditional approach*.  
Englewood Cliffs, N.j.: Prentice-Hall, 1974.
- Worchel, Stephen and Joel. Cooper. *Understanding Social Psycet*. 3<sup>rd</sup> ed. Homewood, III:  
Dorsey Press, 1983.

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30  
เมืองเอก อ.พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66) 2791 5757  
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ ศษ. 4800/1374

19 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน ดร.ปรีชา บุญคมรัตน์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางอันนิตา อภิจรรย์ รหัส 5408574 นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาระบบสองภาษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษาเขต 2 งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์ โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.ราชันย์ บุญธิมา ประธานกรรมการ
2. ดร.นพวรรณ เขียวดำรงสกุล กรรมการ
3. รศ.ประทุม แป้นสุวรรณ กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประจำตัวนักศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนักศึกษาในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยด้วย  
จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. รุจา ผลสวัสดิ์)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน: เชษฐสุดา สุริยะ  
โทร: 02-997 2222 ต่อ 1969



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30  
เมืองเอก ก.พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66) 2791 5757  
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ ศษ. 4800/1374

19 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน รศ.คมคาย ทมิ้นสาย ประธานสภาวัฒนธรรมเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางอันวิตา อภิจาร์ รหัส 5408574 นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาระบบสองภาษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษาเขต 2 งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์ โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. ดร.ราชนีย์ บุญธิดา      | ประธานกรรมการ              |
| 2. ดร.นพวรรณ เขียวดำรงสกุล | กรรมการ                    |
| 3. รศ.ประทุม แป้นสุวรรณ    | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา |

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประจำตัวนักศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนักศึกษาในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยด้วย  
จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. รุจา ผลสวัสดิ์)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน: เชษฐสุดา สุริยะ  
โทร: 02-997 2222 ต่อ 1969



ที่ ศษ. 4800/1374

19 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย  
 เรียน คุณอนันต์ สุขสกิด รองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบุรี เขต 2

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
 2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางอโนวิตา อภิจารี รหัส 5408574 นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาระบบสองภาษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษาเขต 2 งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์ โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. ดร.ราชันย์ บุญธิมา      | ประธานกรรมการ              |
| 2. ดร.นพวรรณ เขียวดำรงสกุล | กรรมการ                    |
| 3. รศ.ประทุม แป้นสุวรรณ    | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา |

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประจำตัวนักศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของนักศึกษาในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยด้วย  
 จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. รุจา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน: เชษฐสุดา สุริยะ  
 โทร: 02-997 2222 ต่อ 1969



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30  
 เมืองเอก อ.พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66) 2791 5757  
 จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ ศษ. 4800/1374

19 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย  
 เรียน คุณวิภาวรรณ มาน้อย ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา  
 นนทบุรี เขต 2

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
 2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางอันวีดา อภิจारी รหัส 5408574 นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรศึกษาศาสตร  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาระบบสองภาษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังศึกษาและทำ  
 วิทยานิพนธ์เรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนิสิตศึกษาศาสตร์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้ง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษาเขต 2 งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา EDU 695  
 วิทยานิพนธ์ โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. ดร.ราชันย์ บุญธิมา     | ประธานกรรมการ              |
| 2. ดร.พวรรณ เขียวดำรงสกุล | กรรมการ                    |
| 3. รศ.ประทุม แป้นสุวรรณ   | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา |

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประจำตัวนักศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มี  
 ความรู้ความสามารถในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของ  
 นักศึกษาในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ  
 เครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยด้วย  
 จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. รุจา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน: เชษฐสุตา สุริยะ  
 โทร: 02-997 2222 ต่อ 1969



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30  
เมืองเอก อ.พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66) 2791 5757  
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ ศษ. 4800/1374

19 กันยายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน นางสาวเพลินทิศ โกแวร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอินทิตา

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางอินทิตา อภิจาร์ รหัส 5408574 นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาระบบสองภาษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังศึกษาและทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนิเวศวิทยาศาสตร์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษาเขต 2 งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา EDU 695  
วิทยานิพนธ์ โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. ดร.ราชนัย บุญธิมา       | ประธานกรรมการ              |
| 2. ดร.นพวรรณ เขียวดำรงสกุล | กรรมการ                    |
| 3. รศ.ประทุม แป้นสุวรรณ    | กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา |

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประจำตัวนักศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มี  
ความรู้ความสามารถในเรื่องนี้โดยเฉพาะ และคำแนะนำของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือของ  
นักศึกษาในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ  
เครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยด้วย  
จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. รุจา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน: เชษฐสุดา สุริยะ  
โทร: 02-997 2222 ต่อ 1969

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

## ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์มีคุณค่าอย่างสูงต่อการวิจัยครั้งนี้และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพราะผลการวิจัยจะปรากฏในภาพรวม

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

ตอนที่ 2 ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ระดับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 แบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการเผชิญหน้า และด้านการบังคับ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) ต่ำกว่า 30 ปี

2) 30-40 ปี

3) 41-50 ปี

4) 51 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

1) ปริญญาตรี

2) สูงกว่าปริญญาตรี

3) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. สถานภาพสมรส

1) โสด

2) สมรส

3) หย่า/หม้าย

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

1) ต่ำกว่า 10 ปี

2) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

6. ปัจจุบันเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาด

1) ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน)

2) ขนาดใหญ่ (นักเรียนเกิน 300 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้ง

โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับความขัดแย้ง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ข้าพเจ้าโต้แย้งกับคนอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่าข้าพเจ้าต้องเป็นผู้ชนะ					
2.	ข้าพเจ้าคิดว่าการใช้คำพูดที่สุภาพอ่อนโยนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง					
3.	ข้าพเจ้าคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย					
4.	ข้าพเจ้าคิดเสมอว่าเราอาจเป็นฝ่ายถูกก็ได้ ซึ่งเขาน่าจะมีข้อมูลและเหตุผล					
5.	ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงที่จะโต้แย้งกับคนอื่น เพราะจะทำให้เกิดความทุกข์กับตนเอง					
6.	ข้าพเจ้าจะหาทางจัดคนอื่นที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า					
7.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าความอ่อนโยนเป็นสิ่งที่ดีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง					
8.	ข้าพเจ้าคิดว่าความรู้จักยอมคนอื่นบ้างจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน					
9.	ไม่ว่าใครจะทำอย่างไรกับข้าพเจ้า ข้าพเจ้าก็จะไม่โกรธ					
10.	ข้าพเจ้าคิดว่ากาแบ่งผลประโยชน์คนละครั้งเป็นวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษามากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความขัดแย้ง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการยอมให้						
1.	ข้าพเจ้านั้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน					
2.	ข้าพเจ้าจะพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น					
3.	ข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อจะให้คนอื่นสมปรารถนาในบางครั้ง					
4.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น					
5.	ข้าพเจ้ายอมให้คนอื่นทำตามความคิดเห็นของเขา ถ้าสิ่งนั้นทำให้เขามีความสุข					
6.	ข้าพเจ้าจะพยายามนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่นในการเจรจาต่อรองกัน					
ด้านการหลีกเลี่ยง						
1.	ข้าพเจ้ามอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนอยู่บ่อยครั้ง					
2.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยการนั่งเงียบและนำมาขบคิดในภายหลัง					
3.	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่สบายใจ					
4.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้ามีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ					
5.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง					



ข้อ	การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความขัดแย้ง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความ คิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งได้					
ด้านการประนีประนอม						
1.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาด้วยการ ประนีประนอม					
2.	ข้าพเจ้ายอมแพ้ในบางประเด็น เพื่ออาจจะชนะ ในบางประเด็น					
3.	ข้าพเจ้าจะยอมให้เขาได้ในสิ่งที่เขาต้องการ บ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ ข้าพเจ้าต้องการบ้าง					
4.	ข้าพเจ้าพยายามเสนอทางสายกลางในการ แก้ปัญหา					
5.	ข้าพเจ้าพยายามหาวิธีที่จะทำให้การโต้แย้ง เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความ ยุติธรรม					
6.	ข้าพเจ้าพยายามหาทางสายกลางระหว่างความ คิดเห็นของข้าพเจ้ากับความคิดเห็นของคนอื่น					
ด้านการเอาชนะ						
1.	ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ของข้าพเจ้าให้ได้					
2.	ข้าพเจ้าพยายามจะหาทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอ ความคิดเห็นจากคนอื่น					
3.	ข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามวิธีการของข้าพเจ้า					
4.	ข้าพเจ้าจะพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับ ความคิดเห็นของข้าพเจ้า					
5.	ข้าพเจ้าจะพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการ ของข้าพเจ้านั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความขัดแย้ง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	ข้าพเจ้าพยายามที่จะชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่ดี					
ด้านการร่วมมือ						
1.	ข้าพเจ้าแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอ					
2.	ในการที่จะแก้ปัญหาข้าพเจ้าพยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายอย่างเปิดเผย					
3.	ข้าพเจ้าจะแสดงความคิดเห็นของข้าพเจ้าให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่นๆ					
4.	ข้าพเจ้าพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
5.	ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจเกือบจะทุกครั้ง					
6.	ข้าพเจ้าพยายามให้คนอื่น ๆ มีส่วนรับรู้ในปัญหาขัดแย้งเพื่อที่เราจะได้ร่วมมือและช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา					
ด้านการเผชิญหน้า						
1.	ข้าพเจ้าจะนำข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย					
2.	ข้าพเจ้าพยายามจะแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที					
3.	ข้าพเจ้าจะให้คู่กรณีที่ขัดแย้งกันมาพบกันเพื่อแก้ไขปัญหา					
4.	ข้าพเจ้าจะไม่ยอมทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว					
5.	ข้าพเจ้าจะพยายามให้คู่กรณีเสนอข้อมูลต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความขัดแย้ง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	ข้าพเจ้าจะยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในที่นี้					
ด้านการบังคับ						
1.	ข้าพเจ้าจะใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเด็ดขาด					
2.	ข้าพเจ้าพยายามเสนอให้คนอื่นยอมรับวิธีการแก้ปัญหาของข้าพเจ้าเท่านั้น					
3.	ข้าพเจ้าพยายามจะชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ					
4.	ข้าพเจ้าพยายามจะยืนยันให้ผู้อื่นทำตามระเบียบ วิธีการ คำสั่ง ที่ข้าพเจ้าเสนอแนะเท่านั้น					
5.	ข้าพเจ้ามักจะเชื่อว่าวิธีการแก้ปัญหาของข้าพเจ้าถูกต้องเสมอ					
6.	ข้าพเจ้าจะใช้สิทธิของตนเองในการแสดงความคิดเห็นทุกครั้ง					

## ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความขัดแย้ง

ด้านการยอมให้ .....

.....  
ด้านการหลีกเลี่ยง .....

.....  
ด้านการประนีประนอม .....

.....  
ด้านการเอาชนะ .....

.....  
ด้านการร่วมมือ .....

.....  
ด้านการเผชิญหน้า .....

.....  
ด้านการบังคับ .....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

จำนวนประชากรในสถานศึกษาเอกชนสังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ลำดับ	โรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู
1	กสิณธร	นายอภิศักดิ์ กสิณธร	176
2	กมุทมาศ	นางอัจฉนา กัมปนาทแสนยากร	19
3	จिरดา	นางสมใจ คำสงค์	35
4	ชลประทานวิทยา	นางประพิณพร เย็นประเสริฐ	295
5	เซนต์ฟรังซิสเซเวียร์	นางสาวนุชบา ชูวิรัช	239
6	ญาโนทัย	ดร.เบญจมาศ จรรยาธรรม	20
7	ญามิอุลอิควาน	นายอำเษาะ เชื้อผู้ดี	14
8	ครุณวิทย์ศึกษา	นางสุวรรณี วัฒนมะโน	27
9	คารานุกุลนนทบุรี	นางปนิษฐา นาทะสิริ	5
10	ดุสิตพัฒนชกการนนทบุรี	นายวาชิต รัตนเพียร	29
11	ทำอัฐศึกษา	นายอิมรอน เสมสายัณฑ์	99
12	เทพพิทักษ์	นายสุเทพ นิลน้อย	9
13	เทพพิमानพิทยา	นางสาวชนพร นิตธิรไพศาล	12
14	ชนพร	นางนิภารัตน์ กลมเกลา	12
15	ธรรมมิตสลาม ทำอัฐ	นายรังสรรค์ ทองทา	67
16	นันทนวรวิทย์	นายสมชาย ประสิทธิ์ชัย	49
17	บางบัวทองราษฎร์บำรุง	นางสาวพัชรา ศรีสวัสดิ์	24
18	บ้านรัตนาธิเบศร์	นางสาวเอมอร ฤทธิจันทร์	10
19	บี เอฟ เอส	ดร.อภิรภรณ์ วาสกุล	15
20	ประชาบดี	นางเพียว บังผล	17
21	ประดมพุกษา	นางรุ่งรัตน์ สฤกษ์อภีรักษ์	17
22	ปิยะนัทร	นางพิรุณรัตน์ วิเศษสุรการ	25
23	เปรมประชาวัฒนา	ดร.อภิรัตน์ ทรัพย์ชนมัน	92
24	ผกาภรณ์ศึกษา	นายประเสริฐ จงขวัญ	14
25	พัฒนชกการบางบัวทอง	นางสาวพรสวรรค์ เสมาเงิน	14
26	พระแม่สกลสงเคราะห์	นางสาวบุญเรือน กิจเจริญ	162
27	พระหฤทัยนนทบุรี	นางสาวน้ำทิพย์ งามสุทธา	215
28	พิชญศึกษา	นางสุนงนาท สุตะบุตร	144
29	พืงรำลึก	ว่าที่ร้อยตรีอนิรุทธิ์ อับดุลลาฮาซิม	29

ลำดับ	โรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู
30	มารีย์วิทยาบางบัวทอง	นางมลฤดี วานิชพงษ์พันธุ์	57
31	มูลนิธิปากเกร็ดวิทยา	นายอภิสิทธิ์ ลีกุลเจริญ	63
32	รอบีตีบริหารธุรกิจ	นายเมทัส วันแอะละ	9
33	ฤกษ์บุตร(สะอิ่งอนุสรณ์)	นางเพ็ชแพรว สิงหาราช	14
34	วรรณทิพย์ วิทยา	นางวิไลวรรณ สุขสุเมฆ	7
35	วัฒนพฤกษา	นางทิวาจิต ไพบูลย์	68
36	วัฒนพฤกษาบริหารธุรกิจ	นายวุฒิพงษ์ จันทร์อำไพ	22
37	วานิชพาณิชย์การ	นายสุทัศน์ จุลชาติ	30
38	ศรีสังวาลย์	นางภัสสุรีย์ เจริญศรีวัฒน์	30
39	ศิริมงคลศึกษา	นางประไพพรรณ เสมาเงิน	25
40	สถานศึกษานานาชาติ	นางอุษา สมบูรณ์	172
41	สากลศึกษาบางบัวทอง	นางศรพร กรอบมูข	54
42	สารสาสน์วิเทศบางบัวทอง	นางสาวปรีชา นิลแก้ว	180
43	สารสาสน์วิเทศราชพฤกษ์	นางนันทิภา ยงค์กมล	82
44	อนุบาลกุลนันท์	นายเสรี เย็นเปี่ยม	4
45	อนุบาลจตุพร	นางจตุพร รุจิเทศ	6
46	อนุบาลจีเนียสคิดส์	นายนิคม กองสุผล	7
47	อนุบาลจตุพร	นางผ่องศรี ทวีศรี	20
48	อนุบาล โชตะนันท์	นางสุจิตรา ทิพย์บุรี	7
49	อนุบาลชัยฎาภรณ์	นาวาอากาศโทสมพงษ์จันทร์ท้วม	7
50	อนุบาลนานาชาติ แมจิเยอร์ส	นายอาทิตย์ วัชวงษ์	16
51	อนุบาลบ้านพฤกษา	นางมณฑา สุขแสง	17
52	อนุบาลปาลิมา ติวานนท์	ดร.ดวงวรรณ บุณนาค	14
53	118 อนุบาลพิชิตา	นายปลุก มาลากุล ณ อยุธยา	10
54	อนุบาลระพีพรรณ	นางรพีพรรณ อินทราเวช	7
55	อนุบาลรุ่งเพชร	นางรัชณี ศรีอ่อน	14
56	อนุบาลเลิศวินิต	นางสาวนวรรณ วิสรุदानันท์	12
57	อนุบาลสวนเด็กบางแพรก	นายสมศักดิ์ หงษาชาติ	8
58	อนุบาลอันวิดา	นางอันวิดา อภิจารี	20

ลำดับ	โรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนครู
59	อัมพรไพศาล	นางทิพสุดา ลัดพลี	80
60	นานาชาติเสมฟ้าต้น	นายเจษฎา ประสิทธิ์ดำรง	5
			2,952

ที่มา : ทำเนียบสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 , กลุ่มนโยบาย  
และแผน , 2554

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University



ภาคผนวก ง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียน

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ตาราง ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร แยกตามสำนักงานเขต	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	พระนคร	145	4
2	ป้อมปราบฯ	52	1
3	สัมพันธวงศ์	31	1
4	ปทุมวัน	184	5
5	ราชเทวี	127	4
6	บางรัก	52	1
7	ดุสิต	204	6
8	พญาไท	45	1
9	สาทร	41	1
10	ยานนาวา	182	5
11	บางคอแหลม	183	5
12	บางซื่อ	215	6
13	จตุจักร	379	10
14	ห้วยขวาง	141	4
15	ดินแดง	273	8
16	คลองเตย	121	3
17	วัฒนา	231	6
18	บางพลัด	237	7
19	บางกอกน้อย	257	7
20	บางกอกใหญ่	118	3
21	คลองสาน	221	6
22	ธนบุรี	274	8
23	ดอนเมือง	408	11
24	หลักสี่	297	8
25	บางเขน	292	8
26	สายไหม	532	15

ลำดับ	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร แยกตามสำนักงานเขต	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
27	ลาดพร้าว	263	7
28	บางกะปิ	508	14
29	บึงกุ่ม	383	11
30	วังทองหลาง	70	2
31	คันนายาว	94	3
32	สะพานสูง	186	5
33	พระโขนง	141	4
34	บางนา	344	10
35	ประเวศ	498	14
36	สนามหลวง	277	8
37	ตลิ่งชัน	302	8
38	ทวีวัฒนา	223	6
39	ภาษีเจริญ	462	13
40	บางแค	516	14
41	หนองแขม	372	10
42	ราษฎร์บูรณะ	244	7
43	ทุ่งครุ	338	9
44	จอมทอง	448	12
45	มีนบุรี	466	13
46	คลองสามวา	632	17
47	ลาดกระบัง	683	19
48	หนองจอก	713	20
49	บางขุนเทียน	730	20
50	บางบอน	329	9
	รวมทั้งหมด	14,464	400

ที่มา : รายงานข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ, [http://www.mis.moe.go.th/mis-th/images/news-2555/260555/EIS/report\\_data.htm](http://www.mis.moe.go.th/mis-th/images/news-2555/260555/EIS/report_data.htm), 1 มิถุนายน 2556.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	อันวิดา อภิจารี
วัน เดือน ปีเกิด	16 กันยายน 2518
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	Royal Melbourne Institute of Technology รัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย, 2540 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2556
ที่อยู่ปัจจุบัน	ตำบลคลองเกลือ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอนุบาลอันวิดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการ โรงเรียน