



การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

CONFLICT MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF
THE SRI TAMBON'S VIRTUE SCHOOL UNDER THE OFFICE OF
AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL AREA SERVICE 1

โดย

วริษฐา ทรงศักดิ์สุจริต

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2556



**CONFLICT MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF
THE SRI TAMBON'S VIRTUE SCHOOL UNDER THE OFFICE OF
AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL AREA SERVICE 1**

BY

WARITTHA SONGSAKSUJARIT

**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

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

โดย

วริษฐา ทรงศักดิ์สุจริต

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2556

(ดร.ราชนัย บุญธิมา)
ประธานกรรมการสอบ

(ผศ.ดร.ประยงค์ เนาวบุตร)
กรรมการ

(รศ.ดร.บุญเลิศ ส่องสว่าง)
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณี สุขสาทร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

28 ตุลาคม 2556



Thesis entitled

**CONFLICT MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF THE SRI TAMBON'S
VIRTUE SCHOOL UNDER THE OFFICE OF AYUTTHAYA PRIMARY
EDUCATIONAL AREA SERVICE 1**

by
WARITTHA SONGSAKSUJARIT

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

(Asst. Prof. Prayong Nouwabudra, Ph.D.)
Member

(Assoc. Prof. Bunlert Songsawang, Ed.D.)
Member and Advisor

Approved by Graduate School

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

Dean of Graduate School

October 28, 2013

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.บุญเลิศ ส่องสว่าง ผศ.ดร.ประยงค์ เนาวบุตร และ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่ให้ข้อคิดเห็น ให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็น ประโยชน์ต่อการวิจัยด้วยดีตลอดมา นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้คำแนะนำที่มีประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญทุก ท่าน ช่วยตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์และรูปเล่มวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณทุกๆ ท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ประทุม แป้นสุวรรณ, นาย เฉลียว พุ่มฉัตร, นายวุฒิ สอนคง, นายเสนาะ ตั้งทรัพย์ และนายปฎิญา ไตรพรหม ที่ให้ความ กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก้ไขแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการ สร้างแบบสอบถามการวิจัย ที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งคณาจารย์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่านที่ให้ความรู้และชี้แนะ แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่กรุณาอนุญาตให้ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล และขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนตาม โครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ใน ครั้งนี้ ความดีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาคุณแด่บุพการี และผู้มีพระคุณทุก ท่าน

วริษฐา ทรงศักดิ์สุจริต

ผู้วิจัย

5408157 : สาขาวิชาเอก : การบริหารการศึกษา; ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ : การบริหารความขัดแย้ง, โรงเรียนดีศรีตำบล

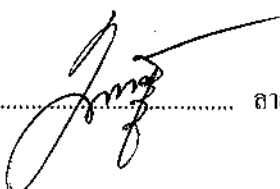
วิธีฐา ทรงศักดิ์สุจริต : การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (CONFLICT MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF THE SRI TAMBON'S VIRTUE SCHOOL UNDER THE OFFICE OF AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL AREA SERVICE 1)
 อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร.บุญเลิศ ส่องสว่าง, 111 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (2) ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ที่มีเพศและตำแหน่งแตกต่างกัน (3) ศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล

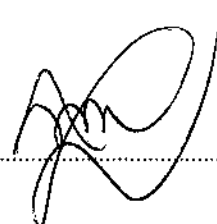
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบลและหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 4 ฝ่าย จำนวน 19 โรงเรียน 95 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ผลการวิจัยปรากฏผล ดังนี้ (1) ผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นิยมใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุดและเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด (2) ผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ที่มีตำแหน่งและเพศแตกต่างกัน ใช้การบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ควรใช้การบริหารโรงเรียนดีศรีตำบล โดยวิธีประนีประนอมและวิธีการร่วมมือ แต่ควรหลีกเลี่ยงวิธีการเอาชนะหรือวิธีการเผชิญหน้า

ลายมือชื่อนักศึกษา



ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา



5408157 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS : CONFLICT MANAGEMENT, THE SRI TAMBONS VIRTUE
SCHOOL

WARITTHA SONGSAKSUJARIT: CONFLICT MANAGEMENT ON THE
PERFORMANCE OF THE SRI TAMBON'S VIRTUE SCHOOL UNDER THE OFFICE
OF AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL AREA SERVICE 1. THESIS ADVISOR:
ASSOC.PROF.BUNLERT SONGSAWANG, Ed.D., 111 p.

The purposes of this study were to (1) study the conflict management of administration committee on the performance of the Sri Tambon's Virtue School under the office of Primary Educational Area Service 1 (2) study the conflict management of administration committee on the performance of the Sri Tambons Virtue School with different position and sex (3) study the suggestion of the conflict management on the performance of the Sri Tambons Virtue School.

The research populations consisted of 95 administrators and head of the four administration groups of the Sri Tambons Virtue School. The data collecting instrument was a 5 rating scale questionnaire. Statistics for data analysis were the percentage, mean (μ) and standard deviation (σ).

Research finding were as follows: (1) The popular conflict management of the Sri Tambon's Virtue School was compromisation style while avoiding style was minimize used the suggestion of the respondents on conflict management were using compromise and co-operation style but avoid using conquer or confrontation style. (2) Administration committee on the performance of the Sri Tambon's Virtue School with different position and sex did differ in their conflict management (3) The important suggestion of the administrators was the administration should focus on the compromisation and co-operation and to avoide the conquer or confrontation style.

Student's Signature WARITTHA S Thesis Advisor's Signature Bunlert S

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับ	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย ขอบเขตด้านประชากร	4
1.6 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัยตัวแปรที่ศึกษา	5
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 ความหมายของความขัดแย้ง	10
2.2 ประเภทของความขัดแย้ง	14
2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง	18
2.4 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	23
2.5 วิธีการบริหารความขัดแย้ง	30
2.6 ผลดี ผลเสีย ของความขัดแย้ง	32
2.7 การจัดการความขัดแย้ง	36
2.8 ข้อเสนอแนะการเลือกใช้แบบการบริหารความขัดแย้ง	43
2.9 โรงเรียนศิศรีตำบล	46
2.10 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนศิศรีตำบล	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.11 แนวทางการบริหารจัดการโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล	49
2.12 โรงเรียนดีศรีตำบลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1	51
2.13 สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1	52
2.14 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	61
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	61
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือในการวิจัย	63
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	64
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	65
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	66
บทที่ 4 ผลการวิจัย	67
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	67
4.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล	69
4.3 การทดสอบคำถามการวิจัย	75
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
5.1 สรุปผลการวิจัย	78
5.2 อภิปรายผล	83
5.3 ข้อเสนอแนะทั่วไป	85
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	91
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	92
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง และรายนามผู้เชี่ยวชาญ	101
ประวัติผู้วิจัย	111

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบันเกี่ยวกับความขัดแย้ง	27
ตารางที่ 2.2	แสดงข้อมูลโรงเรียนดีศรีตำบลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1	52
ตารางที่ 2.3	จำนวนและร้อยละ ผลการทดสอบทักษะการอ่านออกเสียง การเขียนภาษาไทย และการคิดคำนวณของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เปรียบเทียบระหว่าง ปีการศึกษา 2553-2554	54
ตารางที่ 2.4	ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ป.6 ปีการศึกษา 2554 เปรียบเทียบปีการศึกษา 2553 และระดับประเทศ	55
ตารางที่ 2.5	ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ม.3 ปีการศึกษา 2554 เปรียบเทียบปีการศึกษา 2553 และระดับประเทศ	56
ตารางที่ 3.1	รายชื่อโรงเรียนดีศรีตำบลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 - 2555	62
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตาม โครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล จำแนกตามเพศตัวอย่างจำแนกตามเพศ	67
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตาม โครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล จำแนกตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน	68
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ใช้ในการทดสอบคำถามการวิจัย	68
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติ จำแนกตาม วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล	69
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของประชากร จำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า	70
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของประชากร จำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการร่วมมือ	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของประชากร จำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการหลีกเลี่ยง	72
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของประชากร จำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการยอมให้	73
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของประชากร จำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการประนีประนอม	74
ตารางที่ 4.10 แสดงวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล เปรียบเทียบตามเพศ	75
ตารางที่ 4.11 แสดงวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล เปรียบเทียบตามตำแหน่งของผู้บริหาร	76
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนผู้ตอบข้อเสนอนี้ในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่ บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้ง 5 วิธี คือวิธีการเอาชนะ หรือ การเผชิญหน้า วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการ ประนีประนอม	77

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย	6
รูปที่ 2.1 แผนภูมิแสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง	15

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีหลายลักษณะ เช่น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาภินทร์, 2542 : 3) ความขัดแย้งในโรงเรียนที่เกิดจากทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการ เกิดจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น และเกิดจากการไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับสายบังคับบัญชา มีความขัดแย้งระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน (เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์, 2536 : 314-318) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน จะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือประสานงาน ทำให้บรรยากาศของโรงเรียนซบเซามีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการประณามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกจากราชการและในที่สุดเกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน (เจริญ โภคสีอำนาจ, 2530 : 3)

ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนยังไม่มีแนวโน้มว่าจะลดลงทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งของบุคคลในโรงเรียน หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง ความขัดแย้งถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์กร ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาทุกวิถีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ

ผู้บริหาร หากวิธีการแก้ปัญหาไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ชู เชื้อ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะทวีความรุนแรงมากขึ้น บรรยากาศในองค์กรจะเต็มไปด้วยการแข่งขันจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมถอยลงในที่สุด ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสมก็จะเป็นการผลักดันองค์กรให้เดินไปข้างหน้า พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่ระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหา แนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารนั้นอาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพ เฉพาะตัวบางอย่าง ในเรื่องเดียวกันผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ อีกคนอาจจะแก้ไม่ได้ หรือ แก้ไขได้แต่ใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน

โรงเรียนศรีศรिताบล ชื่อเดิม “โรงเรียนดีประจำตำบล” โรงเรียนดีประจำตำบล จำนวน 6,555 โรงเรียน เป็นเป้าหมายที่กระทรวงศึกษาธิการมีความตั้งใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างโรงเรียน ชนบทและโรงเรียนในเมือง เพื่อให้เกิดโรงเรียนดีประจำตำบล เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพ สำหรับเด็กในท้องถิ่นชนบท ซึ่งถือเป็นผู้ด้อยโอกาสในการรับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับเด็กในเขตเมือง ในปีงบประมาณ 2555 กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดนโยบายการพัฒนา “โรงเรียนคุณภาพ” ในท้องถิ่น ชนบทเพื่อให้ความเป็นพหุวัฒนธรรมที่จะเป็นต้นแบบ หรือศูนย์สาธิตการให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ตลอดจนเป็นศูนย์รวมหรือเป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึก เป็นเจ้าของเชื่อมั่นและศรัทธาในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และไม่จำเป็นต้องส่งบุตรหลานไป เรียนในเมือง นำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง การสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน โดยโรงเรียนและชุมชนสามารถจัดกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ บริการและเชื่อมความสัมพันธ์กับ ชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อให้เด็กและเยาวชนที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่น ชนบทได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองอย่างเป็น รูปธรรมทั้งทางด้านคุณภาพ โอกาส และการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น กระทรวงศึกษาธิการ จึงดำเนินนโยบายโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนดีประจำตำบลต้องได้รับการพัฒนาให้ เป็นโรงเรียนคุณภาพของชุมชน และเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม โดยกำหนดคุณสมบัติหรือ “ภาพลักษณ์” ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาที่ต้องการ คือ เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐาน คุณภาพระดับสูง มีความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คนตรี กีฬา ศิลปะ และจิต สาธารณะ โดยมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับสูงไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 4 กลุ่มสาระหลัก เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านกายภาพที่มีความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย เป็นโรงเรียน “ท่ามาหากิน” ที่เน้นการพัฒนาพื้นฐานด้านอาชีพ และการมีรายได้ ระหว่างเรียน และเป็น “โรงเรียนของชุมชน” ที่มีความร่วมมือกับท้องถิ่นและบริการชุมชนอย่าง

เข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาโรงเรียนดีศรีตำบลให้บรรลุเป้าหมายเพื่อเป็นโรงเรียนคุณภาพของชุมชนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ จากบุคลากรทุกภาคส่วนในโรงเรียน ทำให้มีการคิดริเริ่มโครงการ และกิจกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ทำให้ครูทุกคนที่มีส่วนรับผิดชอบ มีภาระงานเพิ่มขึ้น จำนวนมาก มีการทำงานเป็นกลุ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความคิดเห็นและทัศนคติที่ไม่ตรงกันเกิดขึ้น เป็นเหตุนำมาซึ่งความขัดแย้งในที่สุดอัน

โรงเรียนดีศรีตำบลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารอยู่อีกมาก เป็นต้นว่า ปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหาประสิทธิภาพการบริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาบุคลากรเขต 1 และปัญหานี้พบเสมอเพราะในโรงเรียนมีบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้มีส่วนในการสนับสนุนอื่น แต่ละคนต่างก็มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน หรืออาจเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ด้วยวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ถึงแม้มีปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัว ปัญหาบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนอาจแก้ปัญหาไม่ได้ หรือถ้าแก้ปัญหาได้ก็อาจใช้เวลาแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (ศจี อนันตนพคุณ, 2542 : 113) ผู้บริหารควรที่จะได้เรียนรู้ การบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สืบต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีเพศ และตำแหน่งแตกต่างกัน

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

1.3 คำถามการวิจัย

1. ผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีเพศแตกต่างกันมีการบริหารความขัดแย้งที่ต่างกันหรือไม่

2. ผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันหรือไม่

1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ จะได้ทราบข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาบริหารความขัดแย้งในองค์กรของตนเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

1.5 ขอบเขตการวิจัย ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 19 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น

1.5.1 ตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่ในการบริหาร แบ่งเป็น

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 4 ฝ่าย

1.5.2 เพศของผู้ทำหน้าที่ในการบริหาร

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จากการเลือกจากประชากรทั้งหมดแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Mapping) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งหมด 19 โรงเรียน จำนวน 95 คน

1.6 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งและยุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยจำแนกเป็น 5 วิธี ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

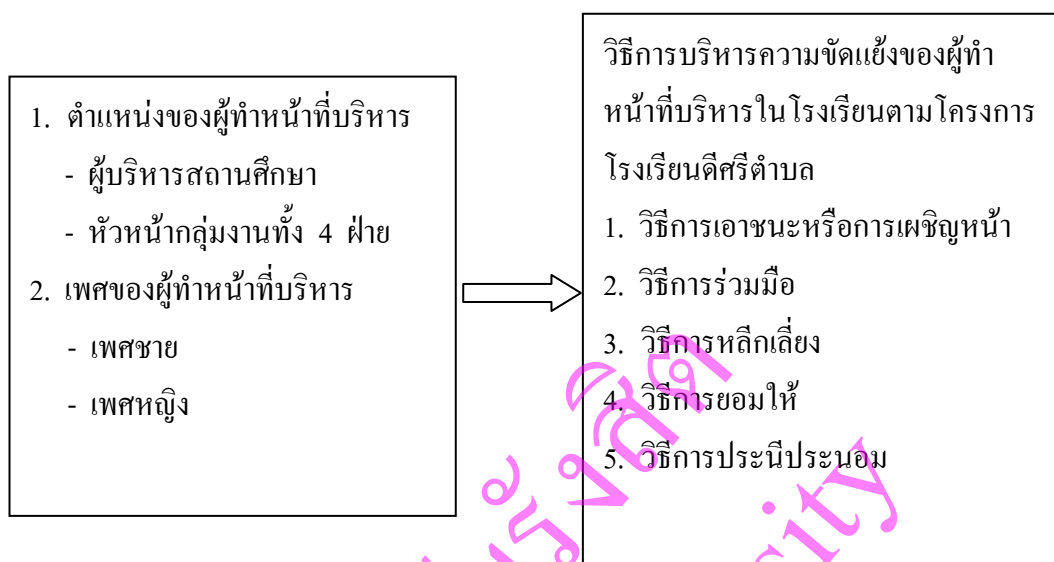
1. วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า
2. วิธีการร่วมมือ
3. วิธีการหลีกเลี่ยง
4. วิธีการยอมให้
5. วิธีการประนีประนอม

1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัยตัวแปรที่ศึกษา

การดำเนินการวิจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครั้งนี้ได้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ โทมัส (Thomas and Kilmann, 1987 : 11-16 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 106-107) ซึ่งเสนอไว้ 5 วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า (Competition) วิธีการร่วมมือ (Collaboration) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การยอมให้ (Accommodation) วิธีการประนีประนอม (Compromising) โดยศึกษาและเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารและเพศของผู้บริหารดังแสดงในรูปที่ 1

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



รูปที่ 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ศึกษามีรายละเอียด

ดังนี้

1.7.1 ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ได้แก่

1.7.1.1 ตำแหน่งของผู้บริหาร

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 4 ฝ่าย

1.7.1.2 เพศของผู้บริหาร

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

1.7.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

1.7.2.1 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนศิรีดาลัย 5 วิธี คือ

- 1) วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า
- 2) วิธีการร่วมมือ
- 3) วิธีการหลีกเลี่ยง
- 4) วิธีการยอมให้
- 5) วิธีการประนีประนอม

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น วิธีการทำงาน และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน เกิดความไม่เป็นมิตรซึ่งกันและกัน

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การจัดการ ดำเนินการ หรือวิธีการของผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนศิรีดาลัย เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งของคนในองค์กร โดยปกตินิยมใช้มี 5 วิธี ได้แก่ วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ วิธีการประนีประนอม

1) วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้าหรือการเผชิญหน้า หมายถึง ผู้บริหารจัดการความขัดแย้ง โดยยืนยันทให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการ ความคาดหวังของผู้อื่น ชักจูงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนดีที่สุด

2) วิธีการร่วมมือ หมายถึง ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ปัญหาความขัดแย้งนั้น โดยพุดจาตกลงร่วมใจกันหาทางแก้ไขความขัดแย้ง พยายามประสานความคิดเห็นของตนและอีกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่่มุ่งเน้นให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

3) วิธีการหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้บริหารความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหาและเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้องกับ

ด้วย ไม่ได้แย่งไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่นำไปสู่การทะเลาะวิวาท ปลีกตัวออกห่าง อยู่เหนือความขัดแย้ง และให้ผู้อื่นเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการกับความขัดแย้ง

4) วิธีการยอมให้ หมายถึง ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น มีการเจรจาต่อรองอย่างถนอมน้ำใจเพื่อรักษาสัมพันธภาพ เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อให้ผู้อื่นมีความสำคัญและมีความสุขซึ่งเป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง

5) วิธีการประนีประนอม หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้บริหารความขัดแย้งโดยพยายามหาทางประนีประนอมให้ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่ายเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง โดยให้ความคิดเห็นของตนและความคิดเห็นของผู้อื่นให้มาพบกันครึ่งทาง และเป็นไปอย่างยุติธรรม เป็นวิธีที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ลงบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างยังดีกว่าไม่ได้อะไรเลย รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายมาแก้ปัญหา หลีกเลี่ยงวิธีการใช้อำนาจบังคับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วยโรงเรียนประถมศึกษา 193 โรงเรียน มีโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีศรีตำบลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 ถึงปีงบประมาณ 2555 จำนวน 19 โรงเรียน

โรงเรียนดีศรีตำบล หมายถึง สถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีศรีตำบล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 ถึง ปีงบประมาณ 2555

ผู้ทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมดูแล และบริหารงานโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 4 ฝ่าย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

เพศของผู้ทำหน้าที่บริหาร เพศชาย และเพศหญิง

ตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนตาม
โครงการโรงเรียนดีศรีตำบลและหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มงาน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล
โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ความหมายของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้ง วิธีการบริหารความขัดแย้ง ผลดี ผลเสีย ของความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้ง ข้อเสนอแนะการเลือกใช้แบบการบริหารความขัดแย้ง โรงเรียนดีศรีตำบล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนดีศรีตำบล และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทั้งงานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้งนั้น ได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น มาร์ช และไซมอน เชฟเฟอร์ และไซมอน ราวันและรูบิน นิวแมนและบรูล บราวน์ รอบบินส์ ทรัสตี นกคัล เชนะโยธิน อรุณ รักธรรม ชงชัย สันติวงษ์ สุณีย์ เฟ่งประดิษฐ์ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล สร้อยตระกูล อรรถมานะ สมยศ นาวิการ และฉันทุพันธ์ เขจรนันท์ ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

มาร์ช และไซมอน (March & Simon, 1958 : 112) ความขัดแย้งเป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกัน ในการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องตัดสินใจ ดังนั้น ความขัดแย้งต่อตนเองก็คือความขัดแย้งในการตัดสินใจของตนเอง

เซฟเฟอร์และโซเบน (Shaffer and Shoben, 1965 : 99) ความขัดแย้งเป็นเรื่องเร่งรัดความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เกิดจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันหรือความต้องการที่ไปกันไม่ได้

ราวัน และรูบิน (Ravan and Rubin, 1976 : 433) ความขัดแย้งหมายถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยกันในทางลบ อาจกล่าวอย่างกว้างๆ ว่าความขัดแย้งหมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริงๆ หรือศักยภาพที่จะเกิดความต้องการ

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 : 3) ความขัดแย้งเป็นสภาพการที่เกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ที่ต้องทำงานโดยพึ่งพาอาศัยกัน มีปฏิสัมพันธ์กันมีความเห็นที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือไม่สอดคล้องกัน

บราวน์ (Brown, 1983 : 4-5) ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

روبินส์ (Robbins, 1983 : 337) ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเป็นการพยายามของ ก. ที่ตั้งใจจะลดทอนความพยายามของ ข. โดยการขัดขวางในบางรูปแบบ ซึ่งจะส่งผลให้ ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุความสนใจต่อไปอีกของตน

ทรัสต์ตี้ (Trusty, 1987 : 103) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติระหว่างบุคคลที่มีเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้ง

นภคณ เชนะโยธิน (2532 : 69) คำว่า “ขัดแย้ง” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Conflict ซึ่งมาจากภาษาละตินจากคำว่า Confligere แปลว่าการต่อสู้ ความหมายโดยทั่วไปของความขัดแย้ง หมายถึงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการต่อสู้ระหว่างสองฝ่าย ซึ่งทำให้ต้องมีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

อรุณ รักธรรม (2526 : 124-125) ความขัดแย้ง หมายถึง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้ง ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวนต่ออีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลน้อยลงในทางใดทางหนึ่ง สำหรับความขัดแย้งขององค์การก็คือ ความไม่เห็น

พ้องต้องกันของสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่า พวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรต่างๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายไว้ว่า

ขัดแย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยกัน และยังแยกคำออกมาได้ว่า

ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนใจ ส่วนคำว่า

แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ เมื่อรวมคำทั้งสองคำจะให้ความหมายว่า แต่ละฝ่ายจะไม่ทำตามกันและด้านทานกันเอาไว้

ชงชัย สันติวงษ์ (2537 : 284) ความขัดแย้ง หมายถึง การแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน ความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามที่ต้องการ โดยเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือที่ลับ

สุนีย์ เฟ่งประดิษฐ์ (2537 : 60) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในทุกสังคมและทุกองค์การ หน่วยงานหรือองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรมากจะเกิดความความขัดแย้งมากขึ้นด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 292) สรุปความไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยมความสนใจ แนวคิดวิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปกันไม่ได้

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 20) ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องกันในเรื่องของความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ความต้องการเป้าหมายและผลประโยชน์ของกลุ่มหรือบุคคลซึ่งมีผลต่อองค์การทั้งในเชิงลบและเชิงบวก

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 203) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อต้านหรือเป็นปรปักษ์ต่อบุคคลหรือพลังต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียด ปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ซึ่งเป็นไปได้ทั้งบุคคล องค์กร หรือประเทศ รับรู้ต่างกันเป้าหมายต่างๆ และมีคุณค่าหลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่างๆ

สมยศ นาวิการ (2543 : 772) กล่าวถึงความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 125) กล่าวถึงความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร ตลอดจนระดับประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 272) สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการเป้าหมายต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในวงสังคมเดียวกัน โดยความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือลงรอยกันไม่ได้

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งคือการไม่ลงรอยกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือก โดยเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก กระทำการขัดขวาง สกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเท่านั้นไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ แต่ที่สำคัญเราจะมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างไรให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2.2 ประเภทของความขัดแย้ง

ผู้ที่ศึกษาเรื่องความขัดแย้งอาทิเช่น เกทเชล และคณะ ฟิชเชอร์ สวิงเกิล สมิธ และคณะ ลูเธนส์ บราวน์ ถวิล วรเทพพุดิพงษ์ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล นภคล เชนะโยธิน กิติมา ปรีดีดิถก สิริพร พงศ์ศรีโรจน์ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และกรมสามัญศึกษา ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ศึกษาจะยึดอะไรเป็นหลักในการจำแนก เป็นต้นว่า

เกทเชล และคณะ (Jacob W. Getzels and others, 1968 : 216) มององค์ประกอบการเป็นระบบสังคมจึงแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในบทบาท
2. ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบทบาทและความต้องการส่วนบุคคล
3. ระหว่างค่านิยมกับความคาดหวังของสถาบัน

ฟิชเชอร์ (Aubrey B. Fisher, 1969 : 230) แบ่งประเภทความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้านอารมณ์
2. ความขัดแย้งด้านเนื้อหาสาระ

สวิงเกิล (Paul B. Swingle, 1976 : 42) แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งในเป้าหมายสุดท้าย
2. ความขัดแย้งในด้านวิชาการ

สมิธ และคณะ (Stuart C. Smith and others, 1981 : 277) แบ่งความขัดแย้งโดยมองที่ผลของความขัดแย้งในองค์การเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่สนับสนุนจุดหมายและการปฏิบัติงานขององค์การ
2. ความขัดแย้งในด้านทำลายหรือไม่ทำหน้าที่ตามปกติ เช่น ความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ลูเธนส์ (Fred Luthans, 1981 : 380-381) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional Conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย (Line and Staff Conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ (Formal Informal Conflict)

บราวน์ (David L. Brown, 1983 : 5-6) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยมองที่ความสัมพันธ์ของปัจจัย 2 ด้านที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความสนใจและพฤติกรรม ซึ่งความสนใจของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งอาจเหมือนกันหรือต่างกันก็ได้ เช่นเดียวกับพฤติกรรมที่อาจไปด้วยกันได้และไปด้วยกันไม่ได้ ซึ่งผลของความสนใจและพฤติกรรมจะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ ดังรูปภาพประกอบ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

รูปที่ 2.1 แผนภูมิแสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 14

จากแผนภูมิสามารถอธิบายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้ง 4 ลักษณะ ได้ดังนี้ ลักษณะที่หนึ่ง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมไปด้วยกันไม่ได้หรือมีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ลักษณะที่สอง หากบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้แต่มีความสนใจเหมือนกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งเท็จ คือ ทั้งสองฝ่ายดูภายนอกว่าน่าจะเกิดความขัดแย้งกัน แต่ความจริงแล้วต่างฝ่ายต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะที่สามบุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้แต่มีความสนใจต่างกัน ก็จะเกิดความขัดแย้งแฝง คือ ดูภายนอกว่าทั้งสองฝ่ายไม่มีอะไรที่ขัดแย้งกัน แต่ความจริงทั้งคู่มีความขัดแย้งกันอยู่ภายใน ลักษณะที่สี่ บุคคลหรือกลุ่มมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้และมีความสนใจเหมือนกัน จึงไม่มีความขัดแย้งกัน

นักการศึกษาไทย จำแนกความขัดแย้งเป็นประเภทต่างๆ ด้วยกัน ดังนี้

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541 : 45) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ประกอบด้วย

1.1 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่ง หรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่นบุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อคนๆ เดียวที่ต้องแสดงหลายบทบาท เช่นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและผู้รักษากฎระเบียบ

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจ คนๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคน ในขณะเดียวกันและไม่สามารถปฏิบัติได้ต่อทั้งสองคน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการถูกสั่งงานจากผู้ช่วยทั้งสองคนแต่ทำให้เสร็จได้เพียงคนเดียว

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาบางอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายเดียวกัน มีวิธีการที่ต่างกันหรือมีค่านิยมที่ต่างกัน ในการแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ เช่น ความขัดแย้งว่าจะจ่ายเงินเดือนครูเป็นเงินสดหรือผ่านเข้าธนาคาร

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย เช่น ฝ่ายธุรการต้องประหยัดเงิน แต่ฝ่ายวิชาการพยายามคิดหาวิธีทำงานที่ดีกว่า จึงทำให้ต้องเสียเงินในการพิมพ์เอกสารต่างๆ เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการจึงเกิดขึ้น

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น ความขัดแย้งประเภทนี้ เกิดจากกลุ่มสนใจแต่ละระดับชั้นของการดิ้นรน แข่งขัน เพื่อจะเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์กร เช่น ตำแหน่งเงินเดือน สถานภาพ

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วๆ ไปแล้วฝ่ายอำนวยการจะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายปฏิบัติ แต่ฝ่ายปฏิบัติการจะเชื่อหรือไม่ จะทำตามได้หรือไม่ทำตามก็ได้ ความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่ฝ่าย

ปฏิบัติการเห็นว่าฝ่ายอำนวยการก้าวก่ายงานของตน หรือข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการ ทำให้ดูประหนึ่งว่าฝ่ายปฏิบัติการทำงานไม่ดี ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นบ่อยๆ เมื่อบุคคลในฝ่ายอำนวยการเผลอตนว่าเป็นสายบังคับบัญชา แล้วไปสั่งการฝ่ายปฏิบัติการ

นภคล เชนะโยธิน (2532 : 70) ได้จัดประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะต่อไปนี้

การจัดประเภทความขัดแย้ง โดยพิจารณาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล และกลุ่ม ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งระดับบุคคลต่อบุคคล ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์กร อาจจะมีสาเหตุจากความแตกต่างในระบบค่านิยมลักษณะการทำงาน และความขัดแย้งระดับกลุ่มต่อกลุ่ม ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานต่างๆ อาจจะมีสาเหตุมาจากการที่ไม่สามารถแก้ไขความแตกต่างกัน ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของงานหรือองค์กร การดำเนินงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย หรือความเข้าใจเกี่ยวกับการให้ความเป็นธรรมของกลุ่มหรือหน่วยงานต่างๆ

การจัดประเภทของความขัดแย้งโดยคำนึงถึงผลงาน อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วสามารถทำให้องค์กรเจริญหรือพัฒนาได้ หรือเป็นความขัดแย้งที่ทำให้้องค์กรได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งนั้น อีกประเภทหนึ่ง คือ ความขัดแย้งในทางเสื่อม ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้กิจการขององค์กรไม่เจริญหรืออาจทำให้องค์การนั้นต้องล้มเลิกกิจการ

กิติมา ปริดีดิลก (2529 : 296) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง โดยเน้นลักษณะของคนที่ทำงาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งกันในทางเนื้อหา (Substantive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีความคิดไม่ตรงกันในเรื่องราวต่างๆ หรือนโยบายที่จะปฏิบัติหรืออาจขัดแย้งกันในทางปฏิบัติก็เป็นได้ นอกจากนี้อาจขัดแย้งกันในเรื่องการแสวงหาทรัพยากรเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนความคิดเห็นในเรื่องบทบาท เป็นต้น

2. ความขัดแย้งกันในทางอารมณ์ (Emotion Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกพึงพอใจในเหตุการณ์หรือไม่พอใจในสิ่งต่างๆ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่ไม่พึงประสงค์ตามมา

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2537 : 122) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 14-19) และกรมสามัญศึกษา (2532 : 321-324) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ สภาพความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อรู้สึกยุ่งยากในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ
2. ความขัดแย้งภายในองค์กร คือ สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรเดียวกัน ไม่สามารถยุติเงื่อนไขที่แตกต่างกันและปรองดองกันได้
3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร คือ สถานการณ์ที่องค์กรย่อยในองค์กรใหญ่ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

การศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเพราะการทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งหาวิธีต่างๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งหรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่างๆ หลายประการ ดังนี้

2.3.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล โดยมาเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย (Goal Mechanism) แบ่งออกเป็น 7 แบบ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น แต่บุคคลไม่อาจบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความข้องใจ (Frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเองขึ้น (Defense Mechanism) กลไกในการป้องกันตนเอง อาจเป็น

- 1) การก้าวร้าว (Aggression)
- 2) การถอนตัว (Withdrawal)
- 3) การสู้หัวชนฝา (Fixation)
- 4) การประนีประนอม (Compromise) ซึ่งความขัดแย้งแบบไม่ที่ไม่

สามารถบรรลุเป้าหมายได้

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ
ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เลวิน (Lawin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง (Approach - Avoidance Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

แบบที่ 4 มีเป้าหมายต่างๆ ที่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง
เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองมีความต้องการเท่าๆ กัน แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือตรงตามคติที่ว่า รักพี่เสียดายน้อง

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่าๆ กัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดจากบุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ตรงตามคติที่ว่าหนีเสือปะจระเข้

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างทั้งที่พอใจและไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เมื่อเวลาได้ผ่านไปแล้ว เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายหนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวางแต่เป็นการขัดแย้งที่ยากต่อการแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่เป็นปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป

2.3.2 ความขัดแย้งในองค์การมี 3 ลักษณะ คือ

- 2.3.2.1 โครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดความขัดแย้งมี 4 ลักษณะคือ
- 2.3.2.2 ความขัดแย้งในสายงานและระดับบังคับบัญชา
- 2.3.2.3 ความขัดแย้งในหน้าที่
- 2.3.2.4 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ
- 2.3.2.5 ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยและอรูปนัย

2.3.3 การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน มักจะก่อให้เกิดสาเหตุความขัดแย้ง ดังนี้ คือ ความกดดันทำให้เหมือนกัน ปกติวิสัยหรือนอร์ม การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

2.3.4 การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เกิดจากกลุ่มภายในองค์การมีความคาดหวังแตกต่างกัน อาจเกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมาย ลำดับความสำคัญ ความปรารถนาและพฤติกรรม ซึ่งแตกต่างกันี่มีสาเหตุมาจากแรงจูงใจ การรับรู้และอารมณ์ ทั้งสามประการ คือ พลังเกี่ยวกับแรงจูงใจ องค์ประกอบของการรับรู้ และพลังเกี่ยวกับอารมณ์

2.3.5 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมายและความสนใจ เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจึงมีสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทั้งหมด 6 ประการ คือ

- 2.3.5.1 ความแตกต่างกันในเป้าหมายกลุ่ม
- 2.3.5.2 ภารกิจที่ต้องพึ่งพิงอาศัยกัน
- 2.3.5.3 ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
- 2.3.5.4 การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด
- 2.3.5.5 ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รางวัล
- 2.3.5.6 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

2.3.6 ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่มีผลสืบเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ การรับ-การส่งของการสื่อสารไม่ดีพอ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 272) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของแต่ละคน

1.1 ภูมิหลัง แต่ละคนย่อมมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างกันในด้านความคิด วัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ (Style) มนุษย์ย่อมมีแบบฉบับของการกระทำเฉพาะของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ เช่น

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา ไม่ว่าจะเป็นด้านความคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ เป็นแบบฉบับทางอารมณ์ เป็นแบบฉบับของบุคคลที่แตกต่างกันไปตามสภาพอารมณ์ บางคนเป็นมิตร บางคนชอบช่วยเหลือผู้อื่น บางคนชอบข่มขู่ ก้าวร้าว

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากอารมณ์ ถ้าเป็นคนพินิจ ไตร่ตรองมักจะมีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นแบบหนึ่ง แต่ถ้าเป็นคนก้าวร้าว อารมณ์ร้อน แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้หลายวิธี เช่น แบบมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบเดียวกันก็อาจจะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันปัญหาก็จะเกิดขึ้นได้เสมอ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ซึ่งส่งผลต่อการขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง

1.3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจจะรับรู้บิดเบือนไปจากสภาพจริงโดยเจตนา หรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

1.3.2 การรับรู้ที่แตกต่างกัน เหตุการณ์เดียวกันหรือข้อมูลเดียวกัน บุคคลอาจจะรับรู้แตกต่างกันได้ ซึ่งความแตกต่างกันในการรับรู้อาจจะมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้ เกิดความขัดแย้งได้

1.4 ความรู้สึก คนเราเมื่อมีความรู้สึกที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้เกิดความสับสน และนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด เพราะความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือความศรัทธาต่อคนอื่น และส่งผลไปยังเจตคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งของบุคคล คือ ความรู้สึกของบุคคล

2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือ การสื่อสารที่ไม่ดีไม่มีคุณภาพ เป็นเหตุที่ทำให้เข้าใจผิด ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งจึงอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วน ของกระบวนการสื่อสารดังนี้

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ การส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของการส่งข่าวสารยังไม่ถูกต้อง และเปลี่ยนความคิดออกไปเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารไม่ได้ถูกต้องและสมบูรณ์

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ทำงานเคยชิน สื่อประกอบด้วยข้อมูลที่เกินความจำเป็น และมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่นความสามารถของผู้ที่รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อมาเป็นความคิด เป็นต้นว่าที่ไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ และความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สภาพขององค์การก็ยังเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การมีดังนี้

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากรและกิจกรรมทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ย่อมเกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้แน่นอน

3.2 ความคลุมเครือ เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น ความคลุมเครือทางโครงสร้างเป็นต้นว่า สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อย่างไร ความคลุมเครือทางด้านบทบาท เป็นต้นว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ ทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

3.4 การแข่งขัน ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรมักจะมีโครงสร้างโดยทั่วไปที่ทำให้เกิดการแข่งขันทันที เนื่องจากข้อจำกัดในทรัพยากร สภาพการแข่งขันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2534 : 15) แบ่งความขัดแย้งไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ สภาพความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เกิดความลำบากใจในการตัดสินใจแสวงหาทางเลือก อันก่อให้เกิดความก้าวร้าวรุนแรง
2. ระดับกลุ่ม จากความต้องการของแต่ละบุคคลต่างกัน สมาชิกในกลุ่มบางคนไม่มีความรู้สึกหรือความต้องการร่วมกันในค่านิยมเดียวกัน
3. ระดับองค์การ ความขัดแย้งมักเกิดจากอำนาจ และความรับผิดชอบระหว่างองค์การ

วิก์ (Wijk) (Gilles Van Wijk, 1984 : 63) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของหน่วยงาน
2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง
3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งไม่เป็นทางการ
4. ความขาดแคลนของทรัพยากร
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ลักษณะของบุคคล

นิวแมน วาร์เรน และแมคกิล (Newman, Warren and McGill, 1987 : 344-396) ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรไว้ 4 ประการคือ

1. การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. โครงสร้างขององค์การรวมถึงการบริหาร
3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและความคลุมเครือในบทบาท
4. อำนาจและหน้าที่ของบุคคลตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร

2.4 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนามาจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน แนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบฉบับ หรือเป็นแนวชั้นคลาสสิก (Classic) ได้แก่ แนวคิดของมาร์กซ์ (Marx) เวเบอร์ (Weber) ซิมเมล (Simmel) และมอสคา (Mosca) ในระยะหลังได้มีผู้ได้รับอิทธิพลแนวคิดของซิมเมล และได้พัฒนาแนวคิดนี้ออกไปอีก ได้แก่ แนวคิดของโคเซอร์ (Coser) และแคพโลว์ (Caplow) จึงเสนอแนวคิดที่น่าสนใจไว้ดังต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 29)

แนวคิดของ คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Mark) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 29) สรุปเป็นข้อความสั้นๆ ได้ดังนี้

1. ในขณะที่ความสัมพันธ์ทางสังคมแสดงลักษณะอันเป็นระบบ แต่ความสัมพันธ์นี้ก็เต็มไปด้วยความสนใจที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัว
2. ข้อเท็จจริงนี้แสดงว่าระบบสังคมต่างเป็นตัวจ่ายการขัดแย้งอย่างมีระบบ
3. ดังนั้นการขัดแย้งจึงเป็นลักษณะที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีอยู่ค้ำคั้นในระบบสังคม

4. การขัดแย้งเช่นนั้น มักแสดงออกมาเป็นความสนใจที่ตรงข้ามของคนสองพวก
5. การขัดแย้งกันมักเกิดจากการแบ่งปันสิ่งของที่หายาก ที่เด่นชัดที่สุดคืออำนาจ
6. การขัดแย้งเป็นแหล่งที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคม

แนวคิดของ แม็ก เวเบอร์ (Max Weber, 1968 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 30) เกี่ยวกับความขัดแย้งในสังคมมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ไม่มีสังคมใดจะพ้นไปจากการแตกแยกและการเปลี่ยนแปลง

2. ในสังคมใดๆ ก็ตาม กลุ่มของบุคคลและแต่ละบุคคลย่อมมีอำนาจไม่เท่ากัน

3. ผู้มีอำนาจจะใช้กฎและการบังคับเพื่อสร้างระเบียบทางสังคม

4. โครงสร้างของสังคมและแนวปฏิบัติในสังคมถูกกำหนดขึ้นโดยผู้มีอำนาจ

5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มของผู้มีอำนาจ มากกว่าในกลุ่มของผู้ไม่มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ตนเองถูกลดอำนาจลง

6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นจากผลการกระทำของบุคคลที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

7. การใช้อำนาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสามารถคุมเงื่อนไข 3 ประการ คือ

7.1 การออกกฎ ระเบียบ ซึ่งจะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตน

7.2 การลงโทษ และใช้การควบคุมนี้พิทักษ์ประโยชน์ตน

7.3 เครื่องมือที่เผยแพร่อุดมการณ์ และการสื่อสารทั้งหลาย

แนวคิดของซิมเมิล (Simmel, 1995 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 31) มีพื้นฐานจากความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าผู้อื่น ความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความรู้สึกอาจเป็นความมั่งร้าย โกรธ เกลียด หรืออิจฉา ซึ่งโดยมากเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรม หรือคุณลักษณะทางสังคมของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีองค์การใดหรือบุคคลใดจะหนีพ้นจากความขัดแย้งไปได้ ความขัดแย้งมักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่สำคัญๆ คือ

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม ความขัดแย้งกับกลุ่มภายในกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิดการรวมตัวกันภายในกลุ่ม ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะบังคับให้กลุ่มมีการประสานงานที่ดีและมีผู้นำเกิดขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยให้กลุ่มสร้างขอบเขตของกลุ่ม ช่วยลดความ

เบี่ยงเบนหรือขาดความหมายภายในกลุ่ม ช่วยจัดระบบและประสานทรัพยากรทางสังคมใหม่ และช่วยสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์ชนิดใหม่กับฝ่ายตรงข้าม

2. ความกลมเกลียวระหว่างกลุ่มเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง หากทั้งสองฝ่ายมีความกลมเกลียวกันมาก เช่น กลุ่มสมรส หุ้นส่วน มักจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความจริงนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดเรื้อรังในความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดใดๆ เพราะต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกันในชีวิต ถ้าความสัมพันธ์ที่มีต่อกันเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ใกล้ชิด ความขัดแย้งอาจไม่เกิดขึ้นก็ได้

3. เมื่อกลุ่มสองกลุ่มที่มีความกลมเกลียวผูกพันกันเป็นอย่างดีแบบใดแบบหนึ่ง เช่น มีความสนใจร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ใช้ภาษาพูดเดียวกัน อยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน หรือคล้ายกันทางวัฒนธรรมสังคม เศรษฐกิจ หรือแนวคิดทางการเมือง อาจเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นได้

4. ความขัดแย้งและโครงสร้างของกลุ่ม ซิมเมิลได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับโครงสร้างของกลุ่ม ดังนี้

4.1 ความขัดแย้งและโครงสร้างระหว่างกลุ่ม เกิดจากการพัฒนาองค์การ และความซับซ้อนขององค์การ เมื่อความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมากขึ้นแต่ละกลุ่มจะบริหารงานแบบรวมอำนาจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันและการรวมอำนาจของฝ่ายหนึ่งจะบังคับฝ่ายตรงข้ามให้รวมอำนาจด้วย

4.2 แต่ละฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน มีแนวโน้มจะผูกติดแน่นและขาดความอดทนสมาชิกของกลุ่มจะทนไม่ได้ถ้ามีสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติ ต่างต่างไปจากความคาดหวังของกลุ่ม เพราะถือว่าเป็นการทำลายความกลมเกลียวของกลุ่ม ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มรุนแรงขึ้น สมาชิกจะแสดงพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนออกไปจากแนวปฏิบัติของกลุ่มย่อยไม่ได้

แนวคิดของมอสคา (Mosca, 1939 : 3 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 33) เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นของปกติที่เกิดโดยธรรมชาติและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคม แม้จะสามารถจัดความขัดแย้งลงได้บ้าง แต่มอสคาก็ได้เห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องทำเช่นนั้น เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการสร้างความก้าวหน้า ความเป็นระเบียบของสังคม และเสรีภาพทางการเมือง

แนวคิดของล็อกวูด (Lockwood, อ้างถึงในสัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2538 : 56-60) วิเคราะห์ความขัดแย้งว่าเป็นพฤติกรรมเสียระเบียบ ความจริงสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตสังคม มนุษย์เท่าๆ กัน มีกลไกบางอย่างในสังคมที่ทำให้การขัดแย้งเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เช่น

1. การที่บุคคลมีอำนาจไม่เท่ากัน ทำให้คนมีอำนาจถือโอกาสเอาเปรียบผู้มีอำนาจน้อย ทำให้เป็นแหล่งที่มาของความตึงเครียด และการขัดแย้งในสังคม
2. การที่สังคมมักมีของหายากอย่างจำกัด เป็นเหตุต้องให้มีการต่อสู้ดิ้นรน เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งจากของที่มีอยู่จำกัดนั้น
3. ในสังคมมักมีกลุ่มต่างๆ ที่มีเป้าหมายไม่เหมือนกัน กลุ่มนั้นจึงต้องแข่งขันช่วงชิงกันเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น อันเป็นเหตุให้ต้องมีการกระทบกระทั่งกันระหว่างกลุ่มได้

ทฤษฎีการขัดแย้งของ Dahrendorf ดังนี้ (อ้างถึงในสัญญาสัญญาวิวัฒน์, 2538 : 56-56)

1. การขัดแย้งมีโอกาสเกิดได้ หากสมาชิกของกลุ่มขัดแย้งรู้ว่าผลประโยชน์ของตนคืออะไร และสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนเพื่อมุ่งผลประโยชน์นั้น
2. ความขัดแย้งจะเข้มข้นหากเงื่อนไขทางเทคนิค เงื่อนไขทางการเมือง และเงื่อนไขทางสังคมในการรวมกลุ่มขัดแย้งเอื้ออำนวยให้
3. ความขัดแย้งจะเข้มข้นหากการกระจายสิทธิอำนาจและรางวัลเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน
4. ความขัดแย้งจะมีความเข้มข้น หากการสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลไปมาระหว่างกลุ่มผู้มีอำนาจ กับกลุ่มผู้ไม่มีอำนาจเป็นไปได้โดยยาก
5. ความขัดแย้งจะรุนแรงหากเงื่อนไขการรวมกลุ่มคนด้านเทคนิคด้านการเมืองและด้านสังคมไม่อำนวยหรืออำนวยให้น้อย
6. ความขัดแย้งจะรุนแรงหากมีการเสียประโยชน์ในการแบ่งรางวัล สืบเนื่องจากการเปลี่ยนเกณฑ์ตายตัวไปเป็นเกณฑ์เชิงเปรียบเทียบ
7. ความขัดแย้งจะรุนแรงถ้ากลุ่มขัดแย้งไม่สามารถจะสร้างข้อตกลงเพื่อควบคุมการขัดแย้งระหว่างกันขึ้นมาได้
8. ความขัดแย้งที่เข้มข้นจะทำให้การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการจัดองค์การใหม่ขึ้นมาในองค์การสังคมแห่งการขัดแย้งนั้น
9. ความคิดขัดแย้งที่รุนแรงจะก่อให้เกิดอัตราการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการจัดระเบียบใหม่ในองค์การสังคมที่เกิดการขัดแย้งนั้นอย่างสูง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 13) เปรียบเทียบแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบันเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กร ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรือโทษ ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมซึ่งช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กรความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นความเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล	5. ความขัดแย้งเป็นของดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้วผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงความก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 13.

มีนักทฤษฎีให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้เป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายแรก ได้แก่ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2537 : 238) มีความเห็นใกล้เคียงกับ สมยศ นาวิการ (2535 : 303) ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 2 แบบ คือ

1. แนวคิดแบบเก่า: มนุษยสัมพันธ์ (Old View) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา และเป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อสัมพันธภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

- 1.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
- 1.2 ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการออกแบบและการบริหารองค์กร
- 1.3 ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีขององค์กรและทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน
- 1.4 ความล้มเหลวของการสื่อสารความหมายเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 1.5 บรรยากาศของการไม่ไว้วางใจ ความกดดัน หรือการแข่งขันสามารถทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
- 1.6 หน้าที่ของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง
- 1.7 การขจัดความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดแบบใหม่ หรือทัศนคติในปัจจุบัน (New View) เน้นถึงผลดีของการเกิดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

- 2.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
- 2.2 ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุหลายอย่างรวมทั้งโครงสร้างขององค์กร
- 2.3 ความแตกต่างของเป้าหมายที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ความแตกต่างของการรับรู้ของค่านิยมของผู้เชี่ยวชาญทำให้เกิดความขัดแย้งได้
- 2.4 ความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
- 2.5 หน้าที่ของผู้บริหารคือการบริหารระดับของความขัดแย้ง และยุติความขัดแย้ง และการยุติความขัดแย้งเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร
- 2.6 ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรต้องการระดับความขัดแย้งปานกลาง

สมยศ นาวิการ (2543 : 776) เสนอไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ยุคดั้งเดิม หรือแนวประเพณีนิยม (Tradition View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับในช่วงปี ค.ศ. 1648-1930 เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายและถูกมองในทางลบ ตัวอย่างเช่น

- 1.1 ความขัดแย้งเป็นความรุนแรง
- 1.2 ความขัดแย้งเป็นผลร้ายต่อองค์กร
- 1.3 ความขัดแย้งเป็นการทำลายล้าง
- 1.4 ความขัดแย้งเป็นความผิดพลาดของบุคคลที่ควรปกปิด
- 1.5 ความขัดแย้งมีผลมาจากความผิดพลาดของการสื่อสาร

2. แนวพฤติกรรม (Behavioral View) แนวคิดนี้ได้รับความนิยมในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นจะต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังในทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติ ปล่อยให้หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงควรยอมรับความขัดแย้งยอมรับว่าต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไป ยิ่งกว่านั้นในบางครั้งความขัดแย้งก็เป็นประโยชน์ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

3. แนวปฏิสัมพันธ์ (Interactions View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่า ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังงานทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดยั้งที่ เนื้อหา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตัวเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ไม่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความคิดสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปลดศักดิ์ศรี หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนเป้าหมายหรือไม่

2.5 วิธีการบริหารความขัดแย้ง

การแก้ปัญหา (Conflict Resolution) หมายถึง การลด หรือการจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of Conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่าย แต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจดำเนินการบริหารความขัดแย้ง อย่างใดอย่างหนึ่งจาก 3 ประการดังต่อไปนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542 : 250)

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร
3. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

พอนด์ (Pondy, 1967 อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2525 : 125) ได้แบ่งขั้นตอนของความขัดแย้งไว้ เพื่อเป็นแนวความคิดในการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นเงื่อนไขนำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ (Perceived Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ทำให้เข้าใจและทราบถึงความขัดแย้งได้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจผิดในสถานการณ์ที่แท้จริงของบุคคล
3. ความขัดแย้งที่รู้สึก (Felt Conflict) เป็นความขัดแย้งในความรู้สึก เกิดขึ้นจากสภาพตึงเครียด ความเกลียดชัง การหวาดระแวง เป็นต้น
4. ความขัดแย้งที่เปิดเผย (Manifest Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีพฤติกรรมแสดงการก้าวร้าวออกมาทางด้านร่างกาย หรือน้ำเสียงของบุคคล
5. ผลภายหลังของความขัดแย้ง (Conflict Aftermatch) เป็นขั้นตอนหลังความขัดแย้ง กล่าวคือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วจะดำเนินการต่อไปอย่างไร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534:123-124) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า

การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในกรณีที่คนในองค์กรไม่มีความขัดแย้งกันเลย องค์กรนั้นก็จะเฉื่อยชาไม่มีความริเริ่มใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเพิ่มความขัดแย้งโดยให้มีการแข่งขันเพื่อที่จะให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มความขัดแย้ง

ระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้นผู้บริหารอาจทำได้โดยให้ความกดดันที่ตัวผู้ได้บังคับบัญชา โดยทำให้ทำงานเร็วขึ้น ให้ดีขึ้นการแข่งขันนี้จะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล คนที่มีความสามารถยอมทำงานได้ดีขึ้นและเร็วขึ้นกว่าคนที่ด้อยความสามารถ

การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นการทำให้เกิดความแข่งขันกัน เพื่อจะได้ผลงานที่ดีกว่าผู้นำของกลุ่มเป็นผู้ที่สำคัญยิ่งในการทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากนอร์มของกลุ่มบ้าง หรือผู้นำที่มาจากภายนอกและมักมีภูมิหลัง และค่านิยมแตกต่างไปจากนอร์มของกลุ่ม ผู้นำทั้งสองลักษณะนี้มักจะส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม นอกจากนั้นสมาชิกของกลุ่มควรมีความแตกต่างกันบ้างในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่า แต่ละกลุ่มมีโอกาสชนะพอกัน พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ในเรื่องนี้ ผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่การแข่งขันของกลุ่ม คอยระวังให้มีความขัดแย้งที่พอเหมาะและจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และความกระฉับกระเฉงในการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่ม มิใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นมากเกินไปจนกลายเป็นการทำลายองค์การ

การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้บริหารโดยมากจะวิตกกังวลกับการมีความขัดแย้งมากเกินไป มากกว่าจะวิตกกังวลกับการที่มีความขัดแย้งน้อยเกินไป ความขัดแย้งที่มากเกินไปนั้น จำเป็นจะต้องหาทางลดลง สิ่งที่ต้องระวังของผู้บริหารคือ การละเลยเพิกเฉยหรือหลีกเลี่ยงสถานการณ์ขัดแย้งโดยปล่อยให้มันมากเกินไป โดยมากมักจะถึงจุดที่ยากหรือไม่สามารถจะแก้ไขได้ ความขัดแย้งก็จะเป็นตัวทำลายองค์การในหลายๆ ทาง

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1988 : 303) เสนอยุทธศาสตร์ลดความขัดแย้งไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. โดยการใช้อำนาจหรือควบคุม
2. โดยการกลบเกลื่อน
3. โดยการต่อรอง
4. โดยการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

วอเชลและคูเปอร์ (Worchel & Cooper, 1983 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 125) ชี้ให้เห็นได้ว่าเราใช้นอร์ม (Norms) ในการลดความขัดแย้งได้ นอร์ม เป็นกฎกติกาที่แสดงว่าคนจะประพฤติและปฏิบัติตามนอร์มอาจเป็นทั้งแบบวิธีการและไม่พิธีการ เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การใช้นอร์มเพื่อลดความขัดแย้งนั้น ควรจะกระทำเมื่อต่างฝ่ายก็ใช้การข่มขู่ นอร์ม ที่ใช้ในการลดความขัดแย้งอาจเป็นนอร์มของถ้อยทีถ้อยปฏิบัติ (Norms of Reciprocity) นอร์มชนิดนี้แสดงว่าพฤติกรรมทั้งหลายควรจะมีการแลกเปลี่ยนประโยชน์กัน

การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ลิทเทอร์เรอร์ เสนอไว้ 3 วิธีดังนี้ (Litterer, 196 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 30)

1. การสร้างตัวกันชน (Buffer) อาจเป็นสิ่งของหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม หรือเป็นคนกลางระหว่างกลุ่มต่างๆ ตัวกันชนจะไม่เปิดโอกาสให้กลุ่มต่างๆ ติดต่อกันโดยตรง
2. การพัฒนาตัวเอง ให้แต่ละกลุ่มได้พัฒนาตนเอง อาจโดยการประชุม ฝึกอบรม ศึกษาค้นคว้า เป็นต้น ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การ มองเห็นเหตุการณ์ในมุมกว้าง มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์การ วิธีนี้จะช่วยให้บุคคลทราบว่าการกระทำหรือพฤติกรรมต่างๆ ของตนส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ และองค์การอย่างไรบ้าง
3. การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเสียใหม่ คือ มุ่งที่จะให้เกิดดุลยภาพในองค์การลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งภายในองค์การลดลง

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1988 : 307-308) เสนอวิธีลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น

1. ใช้ระบบการให้รางวัล โดยมุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างๆ
2. สับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนคนระหว่างกลุ่ม โดยมุ่งให้กลุ่มหนึ่งสามารถเข้าใจ
3. ตั้งกรรมการเฉพาะกิจ โดยให้แต่ละกลุ่มมีตัวแทน โดยมุ่งให้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และลดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
4. ให้มีผู้ประสานงาน โดยการเชื่อมและประสานงานของกลุ่มต่างๆ เข้าด้วยกัน
5. แยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน วิธีนี้จะช่วยลดความขัดแย้งของกลุ่มลงได้

2.6 ผลดี ผลเสีย ของความขัดแย้ง

มีนักวิจัยได้เสนอเกี่ยวกับผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ เช่น โคอเซอร์ คอยซ์ จุง และแมกกินสัน สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน กรมสามัญศึกษา กิตติมา ปรีดีดิถิก นันทนา ธรรมบุศย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และโอเวนส์ ได้เสนอผลดี ผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

โคเซอร์ (Coser) (Lawis A. Coser, 1956 : 33-110) พบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี คือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ช่วยให้ความสำคัญของหมู่คณะมั่นคง
3. กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา
4. มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

5. ก่อให้เกิดการรักษาคุณอำนาจ
6. ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

ดอยซ์ (Deutsch) (Morton Deutson, 1973 : 9) ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. ป้องกันความเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม
4. ทำให้บุคคล สังคม เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินตนเอง
6. ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น
7. ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน

จุง และแมกกินสัน (Chung and Magginson) (Chung and Magginson, 1981 : 255-259) ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดมากขึ้น
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์การ
3. เกิดการเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม
4. ทำให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่
5. ทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มดีขึ้น

สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1957 : 7) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์การโดยสรุป ดังนี้

1. ทำให้ความต้องการทางจิตของบุคคลได้รับการตอบสนอง ลดความตึงเครียดเมื่อมีการโต้แย้งกันบ้าง
2. ทำให้บุคคลรู้จักระวังคำพูดและการกระทำ
3. ทำให้บุคคลเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
4. ทำให้มีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจที่ทำงานให้ได้ดี เพราะเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง
5. ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูล วินิจฉัยปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข
6. ความขัดแย้งทำให้มีการอภิปรายต่อการตัดสินใจ
7. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ๆ

8. ทำให้คนเกิดความสนใจอยากรู้อยากเห็น อันนำมาซึ่งความสามัคคี หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงแล้ว

กรมสามัญศึกษา (2532 : 324) และกิตติมา ปริดีดิลก (2529 : 305-307) ได้เสนอผลดีและผลเสียของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง

- 1.1 ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความคิด
- 1.2 ความขัดแย้งผลักดันให้คนต้องหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 ความขัดแย้งทำให้บุคคลต้องอธิบายทัศนะของตนให้ชัดเจน เป็นการสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดีกว่าเดิม
- 1.4 ความขัดแย้งกระตุ้นให้คนเกิดความสนใจครุ่นคิดและมีความริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผลเสียของความขัดแย้ง

- 2.1 ทำให้บางคนรู้สึกท้อแท้และเสียกำลังใจ ท้อแท้ในการทำงาน
- 2.2 อาจจะทำให้บุคคลบางคนถึงกับเลิกติดต่อหรือคบหาสมาคมกัน เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน
- 2.3 ทำให้เกิดบรรยากาศไม่ไว้วางใจและสงสัย ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงทางจิตใจ
- 2.4 ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้าน ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 2.5 อาจทำให้บางคนต้องการหลีกเลี่ยง เช่น ขอย้ายหรือลาออกทำให้เกิดความปั่นป่วนในองค์กรได้

นันทนา ธรรมบุษย์ (2528 : 64-65) เสนอว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นภายในองค์กรก่อให้เกิดผลเสียหลายประการ คือ

1. ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน และเป็นชนวนให้เกิดการวิวาทกัน
2. ทำให้ความสัมพันธ์ของการเป็นเพื่อนร่วมงานต้องสิ้นสุดลง
3. ทำให้จิตใจเป็นทุกข์ เกิดความคับข้องใจขุ่นเคืองใจ วิตกกังวล
4. ทำให้สังคมขาดระเบียบวินัย

5. ทำให้เกิดผลผลิตขององค์การลดลงและไม่เกิดการพัฒนา

แม้ว่าความขัดแย้งจะมีผลเสีย แต่ก็มีผลดีอยู่หลายประการ เช่น

1. ทำทลายการทำงานและทำให้มีชีวิตน่าสนใจขึ้น
2. ทำให้คนตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง
3. ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหานั้น และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นต่อบุคคลที่ขัดแย้งด้วย
4. ช่วยให้เราเข้าใจความเป็นมนุษย์มากขึ้นซึ่งนำไปสู่การเจริญงอกงามของบุคคล
5. ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความลึกซึ้งและแน่นแฟ้นมากขึ้น

เอกซีย์ กีสูซพันธ์ (2528 : 72) ได้กล่าวถึงข้อได้เปรียบของความขัดแย้งไว้ว่า จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาวិธีการทำงาน ส่วนผลเสียนั้นอาจเกิดการบิดเบือนด้านข่าวสารข้อมูล ขาดความร่วมมือ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คุณภาพการตัดสินใจต่ำและอาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการมากขึ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 131-132) มีความเห็นเพิ่มเติมถึงผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งว่า ทำให้บุคคลมีความเครียด เสียสุขภาพจิต ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง หากจัดการกับความขัดแย้งไม่เหมาะสม ความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ ต่อไป นอกจากนี้ความขัดแย้งยังทำให้ผู้อื่นไม่ผูกพันกับองค์กร และหากไม่สามารถทนอยู่ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้คนก็จะหนีไปจากองค์กร

โอเวนส์ (Owens, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534 : 23-24) สรุปภาพวงจรโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ คือ ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมเป็นบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคาม และความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนเป็นความขัดแย้งในทางทำลายและส่งผลให้หน่วยงานเสื่อมลงในที่สุด ในทางตรงข้ามความขัดแย้งนั้นถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวกการแก้ปัญหาที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและสนับสนุนในการสร้างสรรค์และส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

2.7 การจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อเกิดปัญหาในองค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดการกับความขัดแย้งให้เป็นที่ไปตามลักษณะของความสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องกล้าและพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ การบริหารความขัดแย้งอาจเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความขัดแย้ง ในกรณีที่ต้องการนั้นมีระดับความขัดแย้งค่อนข้างต่ำหรือน้อย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับลดระดับความขัดแย้งที่สูงเกินไป ซึ่งระดับของความขัดแย้งที่มีมากหรือน้อยจนเกินไปย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น นอกจากนี้การแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการจัดการความขัดแย้งก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารจะละเลยหรือนิ่งเฉยไม่ได้ การจัดการกับความขัดแย้ง ได้มีผู้เสนอแนะวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

จากรูปแบบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ส่วนแล้วแต่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่น วิจิตร วรุตบางกูร เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ชิมเมลดราฮิม โชมัส เคนเนธ และเบลคกับมุตัน เสนอไว้ ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 68-70) เชื่อว่าคงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธีการความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ซึ่งได้แก่

1. การเอาชนะ
2. การยอมตามคนอื่น
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. การร่วมมือแก้ปัญหา
5. การประนีประนอม

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรและได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่ยังอาจหลงเหลืออยู่คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยา ทำที่โกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลงานของการจัดการ การทำงานมีอุปสรรค ซึ่งการเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก

วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 70) ยังได้เสนอวิธีป้องกันความขัดแย้งแก่ผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ทำตัวเหมือนฟองน้ำ อดทนต่อท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะการตอบโต้ปฏิกิริยาที่เป็นปฏิกิริยาจะเป็นการกระทำเพื่อความขัดแย้งให้รุนแรงขึ้น
2. พึงระวังการแยกกลุ่มหนีออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยกควรมั่นใจ และทำให้ทั้งสองฝ่ายมั่นใจว่าจะไม่มีการถกเถียงอีก
3. ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกมากขึ้นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียด และลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 100) ได้เสนอวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง ตามแนวของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilman) ไว้ว่า เป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตัว (Assertiveness) หมายถึง การยืนยันรักษาผลประโยชน์ให้เป็นไปตามความต้องการและความพอใจของตนเอง กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น (Cooperativeness) หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือร่วมใจพยายามให้เป็นไปตามความต้องการและพอใจของผู้อื่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 133) ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขด้วยปัญญา และความสุชมรอบคอบ ควรสนใจจัดให้อยู่ในระดับที่จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีแนวคิดหลายลักษณะ ดังนี้ แนวคิดของซิมเมล เชื่อว่าสันติภาพและความขัดแย้งเป็นสิ่งผกผันและกัน นั่นคือเมื่อสันติภาพมีมาก ความขัดแย้งก็จะน้อยลง ในทางตรงกันข้ามเมื่อสันติภาพมีน้อยความขัดแย้งจะมีมาก ซิมเมลชี้ให้เห็นว่า วิธีการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงมี 4 วิธี คือ

1. ทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
2. ให้ฝ่ายหนึ่งชนะ
3. การประนีประนอม
4. การคืนดีกัน

วิธีที่หนึ่ง การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงโดยการ ทำให้เหตุแห่งการขัดแย้งหมดไปหรือไม่ปรากฏขึ้นนั้น เป็นวิธีทำให้คู่ขัดแย้งแยกออกจากเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีนี้อาจทำได้ในทันทีทันใด โดยที่คู่ขัดแย้งอาจยังไม่ได้เตรียมตัวหรือไม่รู้ตัวผลจากการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีนี้อาจทำให้มีความขัดแย้งต่อเนื่องในแง่ของนักจิตวิทยา และมีพฤติกรรมขัดแย้งต่อไปอีกแม้จะไม่มีเหตุแห่งความขัดแย้งอันเดิมแล้วก็ตามแต่ละฝ่ายก็อาจหาเหตุแห่งความขัดแย้งขึ้นมาใหม่ได้

ความขัดแย้งที่สิ้นสุดลงโดยการทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไปนั้น ความขัดแย้งจะค่อยๆ ลดลง และหายไปตามอารมณ์ที่ลดลงของกลุ่ม แต่กลุ่มก็อาจมีความขัดแย้งต่อไปอีก โดยสร้างเหตุแห่งความขัดแย้งอย่างใหม่ขึ้นมา

วิธีที่สอง การให้ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะ เป็นผลจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าต้องยอมรับความพ่ายแพ้ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าฝ่ายอ่อนแอไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ ก็อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่ โดยการดำเนินวิพากษ์วิจารณ์หรือการต่อสู้ลับหลัง

วิธีที่สาม การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงแบ่งความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเหล่านี้ เพราะสาเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ ซิมเมลชี้ให้เห็นว่า การประนีประนอมเป็นการคิดค้นที่ยิ่งใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะช่วยให้ความขัดแย้งของมนุษย์สิ้นสุดลงก่อนที่จะเกิดสงครามหรือการใช้กำลัง

วิธีที่สี่ การทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง คือ การคืนดีกัน การคืนดีกันเป็นการปรับทัศนคติหรือขยายทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม การคืนดีกันเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตวิสัยเกี่ยวข้องกับอารมณ์ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่สงบสุข การคืนดีกันคล้ายๆ กับการให้อภัยกัน เพราะทั้งสองอย่างเกี่ยวข้องกับการเสียสละอย่างไม่ค่อยจะมีเหตุผลและทั้งสองอย่างเกิดจากไมตรีจิตของบุคคล การคืนดีกันเป็นทัศนคติเชิงวิสัยซึ่งควบคุม โดยความสมัครใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยทั่วไปในการแก้ปัญหาขัดแย้ง ยุทธศาสตร์มีอยู่ 3 แบบ ดังนี้ (Follett, 1975 : 21)

1. แบบแพ้-ชนะ (Win-Loss Strategy)
2. แบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose Strategy)
3. แบบชนะ-ชนะ (Win-win Strategy)

การเลือกใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง
4. มีทักษะที่จะเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น การฟังและการเจรจา เป็นต้น

แก้ปัญหาที่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจ การที่บุคคลจะใช้อำนาจหรือไม่ จะเจรจาหรือไม่ หรือร่วมมือกันหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่แต่ละฝ่าย มีความคล้ายคลึงกันหรือไม่ในจุดประสงค์ กระบวนการที่ใช้ และธรรมชาติของความสัมพันธ์ของอำนาจ แม้ว่าความร่วมมือ (Collaboration) หรือการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ จะเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดก็ตามวิธีนี้ แต่การใช้ยุทธศาสตร์นี้ ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์และวิธีการที่คล้ายกันทั้งสองฝ่ายและจะต้องพยายามทำความเข้าใจของอำนาจให้เป็นกลางให้ได้ การเลือกกลยุทธ์การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ มีขั้นตอน ดังนี้ (Trusty, 1987 : 108-109)

1. มุ่งเน้นที่การมีเป้าหมายร่วมกัน การแสวงหาข้อเท็จจริง การเปิดเผยความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย และการยอมรับว่าการมีความเห็นที่แตกต่างกันเป็นประโยชน์ได้ขั้นแรกในการแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ ก็คือความต้องการที่จะแก้ปัญหา ไม่ใช่การมุ่งที่จะตำหนิใครหรือพยายามหาว่าใครเป็นฝ่ายผิด

2. ขั้นที่สองในการเลือกกลยุทธ์ คือ การสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ การสร้างบรรยากาศเช่นนี้อาจทำได้โดยการพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานของสมาชิก วิธีที่จะพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันอาจทำได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กิจกรรมที่เสนอแนะนี้จะส่งผลต่อการยอมรับซึ่งกันและกันและการมีความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์การ

3. ขั้นที่สามของการเลือกกลยุทธ์ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ คือผู้ร่วมงานทั้งหลาย จะเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาจากผู้บริหาร การเรียนรู้วิธีแก้ปัญหของสมาชิกจะช่วยให้เขาสามารถแก้ปัญหาได้เอง ถ้าหากสมาชิกของกลุ่มมีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตัวเองแล้ว ความต้องการหรือความปรารถนาในการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ ก็จะลดหายไป

4. ขั้นที่สี่ของการเลือกกลยุทธ์ คือการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ เนื่องจากความขัดแย้งเป็นผลของความไม่พอใจในสถานการณ์หรือในความสัมพันธ์บางอย่าง ดังนั้นกลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ จะต้องมุ่งขจัดความไม่พอใจนี้และเสนอแนะทางเลือกหรือทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับและสามารถปฏิบัติได้สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาจะต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษยสัมพันธ์ภาพ และทรัพยากรที่มีอยู่ การแก้ปัญหาจะต้องคำนึงถึงความต้องการในอนาคตขององค์การและสิ่งแวดล้อมด้วย

การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบกระบวนการ เป็นวิธีการแก้ปัญหา แบบชนะ-ชนะ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการจะมีทัศนคติดังนี้

1. ยอมรับในตัวเอง ยอมรับคุณค่าและความสามารถของตนเองว่ามีมากพอที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

2. ยอมรับในบุคคลอื่น จะต้องยอมรับว่าคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความหมายและมีความสำคัญ
3. มองโลกในแง่ดี ผู้ที่จะดำเนินการแก้ปัญหความขัดแย้งควรจะเป็นผู้ที่เชื่อว่าปัญหาทั้งหลายนั้นอยู่ในวิสัยที่จะแก้ได้ ถ้าแต่ละฝ่ายร่วมมือกันในการแก้ปัญหา
4. ยอมรับว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความคิดและกระบวนการที่เป็นความคิดสร้างสรรค์
5. มีความเต็มใจและจริงใจที่จะแก้ปัญหา ยอมเสียสละเวลาและใช้ความพยายามในการลดปัญหาหรือในการแก้ปัญหา
6. ไม่เป็นผู้มีความ โน้มเอียงในการที่จะกระทำสิ่งต่อไปนี้
 - 6.1 มักปฏิเสธว่าไม่มีปัญหา หรือ No Problem
 - 6.2 มักจะละเลยปัญหา ไม่สนใจปัญหา หรือเห็นว่าปัญหาเป็นเรื่องไร้สาระ
 - 6.3 ชอบตำหนิคนอื่นว่าเป็นตัวปัญหา
 - 6.4 ชอบตำหนิสิ่งต่างๆ ว่าเป็นตัวทำให้เกิดปัญหา

การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม

ผลรวมสองมิติ เกิดการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้ (Rahim, 1985 : 83-85)

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและมุ่งผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จะต้องมีความเปิดเผย การและเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem Solving) และมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้สามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น
2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง
3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหา

ความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่นๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่นการลดงบประมาณ เป็นต้น เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสว่ให้พ้นตัว หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่ Give-and-Take หรือการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรืออำนาจของแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

การแก้ปัญหาคความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัส

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแสดงออกมาเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้น โทมัส เคนเนธ (Thomas Kenneth, 1987 : 889-935) ได้จำแนกพฤติกรรมได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายเป็นสองแบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือ (Co-Operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นพอใจ พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้เห็นองพอใจ 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจใส่ผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้เห็นได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งเอาชนะและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการ

แก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่าย ทำนองว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-Sum Conflict ดังได้กล่าวมาแล้วโดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่จะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงคือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งจะมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการมุ่งพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้หันนอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่นลูกน้องมักจะไม่ชอบ และมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตวา เอาไม่ตรีชนะ ศัตรู หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

แบบของการจัดการกับความขัดแย้งของเบลคกับมูตัน (Blake and Mouton, 1986 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 151) ตั้งอยู่บนกรอแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ ประกอบด้วยมิติมุ่งที่

คนกับมิติมุ่งผลิตผล แนวคิดการจัดการกับความขัดแย้งของโทมัส (Thomas, 1976 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 93) ประกอบด้วยมิติการเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงพฤติกรรมร่วมมือกับมิติการเอาใจตนเองซึ่งแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ส่วนแบบการจัดการกับความขัดแย้งตามแบบของราฮิม (Rahim, 1985 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 154) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western Kentucky University) สหรัฐอเมริกาได้เสนอแบบการจัดการความขัดแย้งบนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) มิติมุ่งตนเองเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามทำให้ตนเองพอใจ มิติมุ่งผู้อื่นเป็นการอธิบายระดับ (สูงหรือต่ำ) ที่บุคคลพยายามทำให้ผู้อื่นพอใจ

2.8 ข้อเสนอแนะการเลือกใช้แบบการบริหารความขัดแย้ง

บุคคลจะแสดงพฤติกรรม 5 แบบ ตามความชอบของบุคคล สถานการณ์เงื่อนไข และประสบการณ์ของคนๆ นั้น นักวิชาการเสนอพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 : 106-107), (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 96-98) ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงควรใช้เมื่อ

- 1.1 ประเด็นขัดแย้งไร้สาระมีปัญหาคือเรื่องอื่นรอแก้ไขอยู่
- 1.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสชนะได้
- 1.3 เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 1.4 เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะร่วมงานได้
- 1.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
- 1.6 เมื่อใช้วิธีอื่นๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า
- 1.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่นๆ
- 1.8 เมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ไม่สำคัญ
- 1.9 เมื่อเวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ
- 1.10 เมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องการให้เวลาช่วยคลี่คลายสถานการณ์

2. การกลบเกลื่อนควรใช้เมื่อ

- 2.1 ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สำคัญ
- 2.2 เวลาและสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการ
- 2.3 ต้องการเน้นความสัมพันธ์ของคนในขณะนั้นมากกว่าคนอื่น
- 2.4 เราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีที่ดีหรือต้องการเรียนรู้ และให้เห็นว่ามีเหตุผล
- 2.5 สำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อแสดงไมตรีจิตที่ได้รับความร่วมมือ
- 2.6 การสร้างความยอมรับในสังคมที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาในอนาคต
- 2.7 การแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกและจะเป็นผลเสียต่อตัวเราไม่ว่าจะชนะหรือแพ้
- 2.8 ต้องการประสานสามัคคีหรือหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือการแตกแยก

3. การประนีประนอมควรใช้เมื่อ

- 3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งสำคัญระดับปานกลางและไม่คุ้มกับการพยายามเอาชนะ
- 3.2 คู่ขัดแย้งมีอำนาจและพวกมากพอๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
- 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาเมื่อใช้วิธีแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล
- 3.6 มีเวลาพอสมควร สิ่งที่ต้องการมีจำกัดและไม่เพียงพอสำหรับทุกฝ่าย
- 3.7 ไม่ต้องการให้เกิดความรู้สึกเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้

4. การต่อสู้ควรใช้เมื่อ

- 4.1 มีอำนาจทางตำแหน่งอย่างเต็มที่และชัดเจน
- 4.2 ต้องการเน้นเป้าหมายหรือผลงานมากกว่าการยอมรับของผู้ปฏิบัติ
- 4.3 มีเวลาไม่มากในการแก้ปัญหา
- 4.4 ต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน

- 4.5 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ
- 4.6 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งของหน่วยงานและเรามั่นใจว่าเราถูกต้อง
- 4.7 เพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

5. การแก้ปัญหาควรใช้เมื่อ

- 5.1 ต้องการสิ่งที่ดีกว่าเมื่อแนวคิดของสองฝ่ายสำคัญมากเกินไปจนเกินกว่าจะประนีประนอม
- 5.2 ต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น ทดสอบจุดยืนของเราหรือต้องการเข้าใจคนอื่น
- 5.3 ต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อจะได้วิธีการที่ดีกว่า
- 5.4 เพื่อให้คนผูกพันต่อกันโดยผนึกความต้องการของคนให้เป็นมติเอกฉันท์
- 5.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกละเอียดอ่อนที่ไม่ค่อยดีต่อกันของบุคคล
- 5.6 มีเวลามากในการแก้ปัญหา
- 5.7 มีโอกาสได้อธิบายเหตุผลและความต้องการของแต่ละฝ่าย
- 5.8 ทุกฝ่ายมีความจริงจังในการแก้ปัญหา ร่วมกันรับฟังความคิดเห็นของกัน

การบริหารความขัดแย้ง ไม่มีวิธีการใดที่จะดีที่สุด ผู้บริหารต้องใช้หลายวิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดคือสิ่งที่ยังหลงเหลืออยู่ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2531 : 70) คือ พฤติกรรมปรปักษ์ หรือท่าทีที่โกรธเคือง เช่น ไม่พอใจกับผลการคลี่คลายความขัดแย้ง รู้สึกถูกทำร้ายอย่างไม่เป็นธรรมหรืออื่นๆ ดังนั้น ควรเตรียมตัวเผชิญกับผลที่จะตามมาให้พร้อม ด้วยการยอมรับท่าทีอันเป็นศัตรูของคนอื่นอย่างอดทนระมัดระวังในการแยกคู่กรณีออกจากกัน เพราะแต่ละฝ่ายมีเวลาหาข้อสนับสนุนตนเอง และเพิ่มข้อขัดแย้งให้สถานการณ์ตึงเครียดยิ่งขึ้น และควรให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลมากกว่าประเด็นที่ขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรใช้การบริหารความขัดแย้งที่เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการบริหารนั้นๆ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาหาประสบการณ์เพื่อพิจารณาหาวิธีปฏิบัติในการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.9 โรงเรียนดีศรีตำบล

ชื่อเดิม “โรงเรียนดีประจำตำบล” โรงเรียนดีศรีตำบล จำนวน 6,555 โรงเรียน เป็นเป้าหมายที่กระทรวงศึกษาธิการมีความตั้งใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างโรงเรียนชนบทและโรงเรียนในเมือง เพื่อให้เกิดโรงเรียนดีศรีตำบล เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพสำหรับเด็กในท้องถิ่นชนบท ซึ่งถือเป็นผู้ด้อยโอกาสในการรับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับเด็กในเขตเมือง

ในปีงบประมาณ 2555 กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดนโยบายการพัฒนา “โรงเรียนคุณภาพ” ในท้องถิ่นชนบทเพื่อให้เกิดความเพียบพร้อมที่จะเป็นต้นแบบ หรือศูนย์สาธิตการให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ตลอดจนเป็นศูนย์รวมหรือเป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเชื่อมั่นและศรัทธาในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และไม่จำเป็นต้องส่งบุตรหลานไปเรียนในเมือง นำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง การสร้างสรรคคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน โดยโรงเรียนและชุมชนสามารถจัดกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ บริการและเชื่อมความสัมพันธ์กับชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้เด็กและเยาวชนที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นชนบทได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองอย่างเป็นรูปธรรมทั้งทางด้านคุณภาพ โอกาส และการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น กระทรวงศึกษาธิการ จึงดำเนินนโยบายโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

1) เพื่อพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่นชนบทให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ มีความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งทางด้านวิชาการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อาชีพและการพัฒนาสุขภาพอนามัย เป็นศูนย์บริการวิชาการสำหรับโรงเรียนต่างๆ ที่อยู่ใกล้เคียงและมีกิจกรรมบริการชุมชน นำไปสู่ความเข้มแข็งของโรงเรียนและรองรับการกระจายอำนาจ

2) เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษา ที่มีคุณภาพสำหรับนักเรียนในท้องถิ่นชนบท

3) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากชุมชน องค์กรปกครอง

4) เพื่อให้ได้โรงเรียนที่มีความเหมาะสมและท้องถิ่นมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง คณะกรรมการฯ ควรประชุมร่วมกับชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตำบลนั้นๆ เพื่อร่วมพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนดีศรีตำบลนั้นๆ

2.9.1 แนวทางการพัฒนาโรงเรียนดีศรีตำบล

โรงเรียนดีศรีตำบลต้องได้รับการพัฒนาให้เป็น โรงเรียนคุณภาพของชุมชน และเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม โดยกำหนดคุณสมบัติหรือ “ภาพลักษณ์” ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาที่ต้องการ คือ

1. เป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพระดับสูง มีความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คนตรี กีฬา ศิลปะ และจิตสาธารณะ โดยมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับสูงไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ๔ กลุ่มสาระหลัก
2. เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านกายภาพที่มีความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย
3. เป็นโรงเรียน “ทำมาหากิน” ที่เน้นการพัฒนาพื้นฐานด้านอาชีพ และการมีรายได้ระหว่างเรียน
4. เป็น “โรงเรียนของชุมชน” ที่มีความร่วมมือกับท้องถิ่นและบริการชุมชนอย่างเข้มแข็ง

2.9.2 กระบวนการและเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนดีศรีตำบล

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคัดเลือกโรงเรียนที่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ การคัดเลือกโรงเรียนดีศรีตำบลตั้งระบุในโครงการ ตำบลละ 1 โรงเรียนในเขตบริการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบ (ยกเว้นตำบลที่มีโรงเรียนดีศรีตำบลในปีงบประมาณ 2553 ที่เพิ่งได้รับการคัดเลือกไปแล้ว และตำบลอื่นๆ ที่มีโรงเรียน แต่ไม่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ ของโรงเรียนดีศรีตำบล) โดยทุกโรงเรียนต้องผ่านความเห็นชอบจาก “ประชาคม” หรือภาคีที่ประกอบด้วย ครู ผู้ปกครองชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ร่วมกำหนดโรงเรียนเป้าหมายและร่วมพัฒนา มีแนวทางเสนอแนะดังนี้

2. ประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนและชุมชน ที่มีความพร้อมและคุณลักษณะตามเกณฑ์ สมัครเข้ารับคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีศรีตำบล

3. ประชุมคณะกรรมการฯ เกี่ยวกับแนวทางการคัดเลือกโรงเรียน เพื่อให้ได้โรงเรียนเป้าหมายที่ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน และฝ่ายปกครองเห็นพ้องที่จะดูแลช่วยเหลือโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพของตำบล สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ บนพื้นฐานเงื่อนไขและข้อมูลตาม School Mapping ของสำนักงานพื้นที่การศึกษา

2.9.3 เกณฑ์การคัดเลือก โรงเรียนดีศรีตำบล

1. โรงเรียนตั้งอยู่ในท้องถิ่นชนบทระดับตำบล (นอกเขตเทศบาลเมือง เทศบาลนคร ไม่ใช่โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในตัวอำเภอ หรือเกณฑ์อื่นๆ)
2. โรงเรียนเปิดสอนระดับประถมศึกษา หรือโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (ถึง ม.3) หรือโรงเรียนมัธยมระดับตำบล โดยมีศักยภาพในการยกระดับคุณภาพ สามารถดึงดูดนักเรียนให้มาเรียนมากขึ้น ตลอดจนรองรับนักเรียนด้อยโอกาส เด็กพิการเรียนร่วม เป็นต้น
3. โรงเรียนมีพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมที่จะมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง
4. โรงเรียนมีบริเวณพื้นที่กว้างขวางเพียงพอต่อการจัดหรือพัฒนากิจกรรมต่างๆ ตามโครงการเพื่อรองรับการขยายตัวของจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น
5. โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่เป็นศูนย์กลางระหว่าง โรงเรียนด้วยกัน และระหว่างชุมชนโดยมีโรงเรียนขนาดเล็กเป็นเครือข่ายตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงรัศมี 6 กิโลเมตร เพื่อสามารถดึงดูดนักเรียนมาเรียนร่วม
6. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นและมีศักยภาพอย่างสูง ในการบริหารโรงเรียน แบบมีส่วนร่วม ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความพร้อมในการรองรับการพัฒนา
7. ไม่ใช่โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ Education Hub โครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล (โรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัด 500 โรงเรียน) โครงการสร้างความเข้มแข็งโรงเรียนในฝัน (โรงเรียนประจำอำเภอ 2,500 โรงเรียน) และโรงเรียนดีศรีตำบล 182 โรงเรียน

2.10 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนดีศรีตำบล

ผู้บริหาร โรงเรียนดีศรีตำบลมีบทบาทตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด และใช้ภาวะผู้นำในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนกับทุกภาคส่วน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อบริหาร จัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียน และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพื่อให้โรงเรียนดีศรีตำบลมีการพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา 5 เรื่อง คือ

1. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย
2. โรงเรียนมีทีมงานในทุกระดับ

3. โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่เหมาะสม
4. โรงเรียนมีการประสานงานที่รวดเร็วเป็นระบบ
5. โรงเรียนมีวัฒนธรรมยึดหยุ่น คิดนอกกรอบ

ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกของความสำเร็จ การขับเคลื่อนภารกิจเพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในการเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ทำนายต่อภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเต็มความสามารถ ยึดหลัก “ประสานพลัง สรรค์สร้างศรัทธา มุ่งวิชาการ” ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ร่วมกันวิเคราะห์หาจุดที่จะพัฒนาโรงเรียน แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและลงมือดำเนินงานร่วมกันอย่างพร้อมเพรียง ผู้บริหารที่จะผ่านการคัดกรองให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนดีศรีควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
3. เป็นผู้ประสาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี

2.11 แนวทางการบริหารจัดการโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล

เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการ อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่ง ในการนำนโยบายตาม โครงการ โรงเรียนดีศรีตำบลไปปฏิบัติ ให้เกิดรูปธรรมและผลักดันให้โรงเรียนดีศรีตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ร่วมกันจัดการศึกษา ซึ่งในระยะเริ่มต้นโครงการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนดีศรีตำบลในระดับเขตพื้นที่และระดับตำบล เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย อำนวยการ ติดตามความก้าวหน้า ของคณะทำงาน และประกาศแต่งตั้งคณะทำงานที่มาจาก 3 หน่วยงานในแต่ละตำบล คณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนดีศรีตำบล ในระดับตำบล เป็นคณะทำงานดำเนินการตามขั้นตอนรูปแบบการจัดการศึกษาโรงเรียนดีศรีตำบล ซึ่งคณะกรรมการมีองค์ประกอบ หน้าที่ และขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

2.11.1 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนดีศรีตำบล ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นประธาน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงาน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ ขับเคลื่อนนโยบาย อำนวยการ ติดตามความก้าวหน้าของคณะทำงาน และประกาศแต่งตั้งคณะทำงานในแต่ละตำบล

2.11.2 ระดับตำบล มีคณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนดีศรีตำบล ประกอบด้วย

รอง ผอ.สพท. ที่ผอ.สพท.มอบหมาย	ประธาน
นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	รองประธาน
ประธานสภาตำบล	กรรมการ
ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	กรรมการ
หัวหน้าส่วนการศึกษา	กรรมการ
หัวหน้าส่วนการคลัง	กรรมการ
ผู้แทนครูในโรงเรียน	กรรมการ
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา	กรรมการ
หรือปราชญ์ชาวบ้าน	
ผู้แทนกรรมการสถานศึกษา	กรรมการ
ศึกษานิเทศก์	กรรมการ
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	กรรมการ และเลขานุการ
นักวิชาการศึกษา (สพท.)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
นักวิชาการศึกษา (อปท.)	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ
ครูวิชาการ โรงเรียน	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการมีหน้าที่ ดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย วางแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ประสานแผนการดำเนินงาน ตรวจสอบ ติดตาม นิเทศงาน สร้างขวัญและกำลังใจ แก้ไขปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาและเสนอแนะการปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ เสนอแต่งตั้ง คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ตามความจำเป็น

2.11.3 คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ องค์ประกอบ คณะกรรมการ ให้ประกอบด้วยกรรมการ จาก 3 หน่วยงาน จำนวนกรรมการในแต่ละคณะ และบทบาทหน้าที่ให้กำหนดได้ตามความเหมาะสม เช่น

1. คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพนักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพนักเรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. คณะกรรมการพัฒนา ปรับปรุงภูมิทัศน์
4. คณะกรรมการส่งเสริมพัฒนางานอาชีพ และการหารายได้ระหว่างเรียน
5. คณะกรรมการส่งเสริมศักยภาพของชุมชน ด้านการมีส่วนร่วม
6. คณะกรรมการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

จะเห็นได้ว่า บทบาทในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาเป็นการรับผิดชอบของโรงเรียนดิสตรีตำบลที่ควรดำเนินการหรือพัฒนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านการปรับเปลี่ยนบรรยากาศหรือวัฒนธรรมของโรงเรียน การจัดแผนการเรียนรู้ที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถของนักเรียน ตลอดจนการได้รับความร่วมมือจากชุมชนและทุกๆ ฝ่าย เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน คือ คุณภาพนักเรียนให้มีระดับสูงต่อไป

2.12 โรงเรียนดิสตรีตำบลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

โรงเรียนดิสตรีตำบล โรงเรียนดิสตรีตำบลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553-2555 นั้นมีทั้งหมด 19 โรงเรียน โดยโรงเรียนแรกที่ได้รับเลือกให้เป็นโรงเรียนดิสตรีตำบลนั้นได้แก่ โรงเรียนนครหลวง (พิบูลประเสริฐวิทย์) ตั้งอยู่ที่อำเภอนครหลวง ได้รับเลือกในปี 2553 ต่อมาในปี 2554 มีโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนดิสตรีตำบลเพิ่มอีก 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดนางคุ่ม โรงเรียนวัดบ้านซุง โรงเรียนวัดดาวคะนอง โรงเรียนโพธิ์ราษฎร์บำรุง โรงเรียนลุมพลีชนูปถัมภ์ โรงเรียนชุมชนวัดระโสม โรงเรียนชุมชนวัดสุเมธ โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา และโรงเรียนวัดโตนดเตี้ย ในปี พ.ศ. 2555 มีโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนดิสตรีตำบลเพิ่มอีก 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ่อแร่ โรงเรียนวัดทองทรงธรรม โรงเรียนวัดบางเคือ โรงเรียนวัดฟ้าอุทุมทอง โรงเรียนวัดหันตรา โรงเรียนบ้านดอนข่อย โรงเรียนวัดปากคลอง โรงเรียนวัดธรรมจริยา และโรงเรียนวัดคานหาม

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลโรงเรียนดีศรีตำบลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

อำเภอ	รายชื่อโรงเรียนดีศรีตำบลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 - 2555		
	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555
ท่าเรือ	-	- วัดนางคุ่ม	- บ่อแร่
นครหลวง	นครหลวง (พิบูลประเสริฐวิทย์)	- วัดบ้านซึ้ง	- วัดทองทรงธรรม
บางปะหัน	-	- วัดดาวคะนอง	- วัดบางเคื่อ
บ้านแพรก	-	- โพธิ์ราษฎร์บำรุง	- วัดท้าวอุทอง
พระนครศรีอยุธยา	-	- ลุมพินีอนุปถัมภ์	- วัดหันตรา
ภาชี	-	- ชุมชนวัดระโสม	- บ้านดอนข่อย
มหาราช	-	- ชุมชนวัดสุเมธ	- วัดปากคลอง
วังน้อย	-	- พระอินทร์ศึกษา	- วัดธรรมจริยา
อุทัย	-	- วัดโตนดเตี้ย	- วัดคานหาม
รวม	1	9	9

ที่มา : โครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล, <http://www.dhammadmedia.org/?p=1485>, 2 ธันวาคม 2555.

2.13 สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2545 เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาทำให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วย 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านแพรก อำเภอมหาราช อำเภอบางปะหัน อำเภออุทัย อำเภอวังน้อย อำเภอท่าเรือ อำเภอนครหลวง อำเภอภาชี และอำเภอพระนครศรีอยุธยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตั้งอยู่ที่ ถนนอยุธยา - อ่างทอง ตำบลลุมพินี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ จดจังหวัดลพบุรี อ่างทอง และ สระบุรี

ทิศใต้ จดจังหวัดปทุมธานี และนนทบุรี

ทิศตะวันออก จดจังหวัดสระบุรี

ทิศตะวันตก จดจังหวัดสุพรรณบุรี

ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

จำนวนสถานศึกษา	214	โรงเรียน
สถานศึกษาของรัฐ	193	โรงเรียน
สถานศึกษาเอกชน	21	โรงเรียน

สถานศึกษา (รัฐบาล) จำแนกตามขนาดโรงเรียน 4 ขนาด

ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 120 คน)	94	โรงเรียน	นักเรียน	6,774 คน
ขนาดกลาง (นักเรียน 121 - 600 คน)	86	โรงเรียน	นักเรียน	18,368 คน
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 - 1,500 คน)	10	โรงเรียน	นักเรียน	6,877 คน
ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนมากกว่า 1,500 คน)	3	โรงเรียน	นักเรียน	6,156 คน

นักเรียนจำนวน 59,097 คน ห้องเรียนจำนวน 2,601 ห้อง

รัฐบาล 38,175 คน 1,927 ห้องเรียน

∞ ระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 7,977 คน 433 ห้องเรียน

∞ ระดับประถมศึกษา จำนวน 24,850 คน 1,299 ห้องเรียน

∞ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 5,348 คน 195 ห้องเรียน

เอกชน 20,922 คน 674 ห้องเรียน

∞ ระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 4,017 คน 139 ห้องเรียน

∞ ระดับประถมศึกษา จำนวน 8,611 คน 262 ห้องเรียน

∞ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1,960 คน 57 ห้องเรียน

∞ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 543 คน 15 ห้องเรียน

∞ สายอาชีพ ปวช. 4,307 คน, ปวส 1,484 คน รวม 5,791 คน 201 ห้องเรียน

บุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 แบ่งเป็น

ข้าราชการครูในสถานศึกษา	จำนวน 2,059 คน
รัฐบาล (ครู + ผู้บริหาร)	
ครู และผู้บริหาร เอกชน	จำนวน 1,298 คน
ข้าราชการ ใน สพป.อย.1	จำนวน 116 คน มาช่วยราชการ 1 คน
ศึกษานิเทศก์	จำนวน 26 คน
บุคลากรทางการศึกษา	จำนวน 76 คน และ ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 1 คน
ผอ.สพป. และ รอง ผอ.สพป.	จำนวน 13 คน
ลูกจ้างประจำ	จำนวน 148 คน (สพป. 8 คน + สถานศึกษา 140 คน)
พนักงานราชการ	จำนวน 27 คน ลูกจ้างชั่วคราว 316 คน

2.13.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปีการศึกษา 2554

ตารางที่ 2.3 จำนวนและร้อยละ ผลการทดสอบทักษะการอ่านออกเสียง การเขียนภาษาไทย และการคิดคำนวณของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2553-2554

ทักษะ	ปีการศึกษา	จำนวน นร. ที่ผ่านเกณฑ์		จำนวน นร. ที่ต่ำกว่าเกณฑ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การอ่าน	2553	3,571	93.36	254	6.64
	2554	3,723	95.88	160	4.12
	เพิ่ม / ลด	152	+2.42	-94	-2.42
การเขียน	2553	3,081	80.57	744	19.43
	2554	3,472	89.41	411	10.58
	เพิ่ม / ลด	391	+8.84	-333	-8.87
การคิดคำนวณ	2553	3,219	84.15	606	15.84
	2554	3,416	87.99	466	12
	เพิ่ม/ลด	197	+3.84	-140	-3.84

ที่มา : สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1,

<http://www.aya1.go.th/plan54.html>, 16 พฤศจิกายน 2555.

จากตารางที่ 2.3 พบว่า จำนวนและร้อยละของนักเรียนผลสอบทักษะการอ่านออกเสียง การเขียนภาษาไทยและการคิดคำนวณของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวนนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ ประเมินร้อยละ 90 และเพิ่มขึ้นทุกทักษะเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2553-2554 โดยทักษะ การเขียนเพิ่มสูงสุด (+8.84)

ตารางที่ 2.4 ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ป.6 ปีการศึกษา 2554 เปรียบเทียบปีการศึกษา 2553 และระดับประเทศ

รายวิชา	ระดับประเทศ	สูงสุด	ต่ำสุด	2554	2553	เพิ่ม/ลด	ลำดับที่
ไทย	50.04	58.52	37.10	48.40	30.42	+17.98	107
คณิต	52.30	64.33	35.31	49.59	34.47	+15.12	118
วิทย์	40.82	50.07	30.42	38.83	40.21	-1.38	109
สังคม	52.12	59.37	37.60	51.57	47.53	+4.04	81
อังกฤษ	38.37	53.44	27.32	34.17	18.69	+15.48	101
สุขศึกษา	58.87	63.72	44.91	59.04	53.71	+5.33	101
ศิลปะ	46.75	53.45	34.08	46.73	41.46	+5.27	81
การทำงาน	55.38	62.86	39.81	54.11	51.38	+2.73	101

ที่มา : สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1,

<http://www.aya1.go.th/plan54.html>, 16 พฤศจิกายน 2555.

จากตารางที่ 2.4 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ป.6 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2554 กับ 2553 เพิ่มขึ้น (2.73 ถึง 17.98) ทุกรายวิชา ยกเว้นวิชาวิทยาศาสตร์ที่ลดลง (-1.38) โดยวิชาภาษาไทยเพิ่มสูงสุด (17.98)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับประเทศ ต่ำกว่าระดับประเทศทุกรายวิชา ยกเว้นวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาสูงกว่าระดับประเทศ

เมื่อพิจารณาลำดับที่เมื่อเปรียบเทียบทั้งหมด 183 เขต อยู่ในช่วงลำดับที่ 81 ถึง 118

ตารางที่ 2.5 ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) ม.3 ปีการศึกษา 2554 เปรียบเทียบปีการศึกษา 2553 และระดับประเทศ

รายวิชา	ระดับประเทศ	สูงสุด	ต่ำสุด	2554	2553	เพิ่ม/ลด	ลำดับที่
ไทย	48.66	57.22	31.86	48.25	42.33	+5.92	86
คณิต	32.08	46.63	25.46	31.19	23.89	+7.30	111
วิทย์	32.19	45.86	22.37	32.89	28.87	+4.02	70
สังคม	42.73	54.08	30.81	43.28	40.89	+2.39	72
อังกฤษ	30.49	43.76	24.97	30.79	14.78	+16.01	72
สุขศึกษา	50.87	57.41	36.84	51.60	73.10	-21.50	72
ศิลปะ	43.50	50.22	29.57	43.11	28.23	+14.88	91
การงาน	47.29	53.97	29.06	47.49	47.92	-0.43	80

ที่มา : สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, <http://www.aya1.go.th/plan54.html>, 16 พฤศจิกายน 2555.

จากตารางที่ 2.5 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐาน (O-NET) มัธยมศึกษาปีที่ 3 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2554 กับ 2553 เพิ่มขึ้น (2.39 ถึง 16.01) ทุก รายวิชา ยกเว้นวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา และวิชาการงานอาชีพ และเทคโนโลยีลดลง (-21.50 และ -0.43) โดยวิชาภาษาอังกฤษเพิ่มสูงสุด (16.01)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับประเทศ สูงกว่าระดับประเทศทุกรายวิชา ยกเว้นวิชาสุขศึกษา และพลศึกษา ที่ต่ำกว่าระดับประเทศ

เมื่อพิจารณาลำดับที่เปรียบเทียบทั้งหมด 224 เขต อยู่ในช่วงลำดับที่ 70 ถึง 111

2.14 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

2.14.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ฐาปนิต สม์กรกิจ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการเจรจา ด้านการกระจายความเป็นธรรม และด้านการใช้อำนาจ และเปรียบเทียบการมีทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประเภทของสถานศึกษาผลการศึกษา พบว่า

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีทักษะการบริหารความขัดแย้งเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ที่มีเพศต่างกันมีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีวุฒิการศึกษาต่างกันทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ที่มีประเภทของสถานศึกษาต่างกันมีทักษะการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และระดับความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สีหนาท ดวงดาทิพย์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา และเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิการศึกษาและประเภทของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 113 คน ผลวิจัยพบว่า

1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยงตามลำดับ

2) ผู้บริหารโรงเรียนเพศชาย และเพศหญิง มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและราย ด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติ

อุเทน ทองสวัสดิ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตการพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่ง และประชากรคือผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดจังหวัด สกลนครจำนวน 243 คน พบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับปาน กลาง

2) ผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแบบเผชิญหน้ามากที่สุด

3) ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีสาเหตุ ความขัดแย้งที่เกิดจากด้านที่ 1 และด้านที่ 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร อยู่ในโรงเรียนที่มีระดับการจัด การศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และการอยู่ใน วิทยาลัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในโรงเรียน

5) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 สรุป ผลการวิจัยได้ดังนี้ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 77.9 ส่วน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่ำกว่า 10 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลจากการศึกษาวิธีบริหารความ

ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบ ประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผอิญหน้า หลีกเลีย้ง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับ สุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือมีปัญหาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป

นายสมทรง เพชรคง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้ง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารและพฤติกรรมการศึกษาที่ต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้งในภาพรวม อยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านทั้ง 3 ด้าน จากมากไปน้อย คือด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดมากกว่าเรื่องอื่น คือ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดมากกว่าเรื่องอื่นๆ คือ วิธีการทำงาน ส่วนด้านสภาพขององค์กร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดมากกว่าเรื่องอื่นๆ คือ การทำงานที่ต้องแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขนาดเล็ก กลางและใหญ่พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

รัชณี ธรรมประทีป (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 234 คน ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการแก้ปัญหา จำแนกตามอายุของผู้บริหาร พบว่า โดยรวมรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$) ยกเว้นด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลีย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นและความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในลักษณะทิศทางเดียวกัน ถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับเพิ่มขึ้นความพึงพอใจต่อการบริหารของครูจะเพิ่มระดับขึ้นในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยลง ความพึงพอใจต่อการบริหารจะมีระดับน้อยลงด้วย

2.14.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คาสซ์ (Cash, 1991 : 356-A อ้างถึงในนิพนธ์ ใจดีทอง, 2543 : 85) ได้ศึกษา พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐคาโรไลนา ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารและครูที่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ไขปัญหามาไม่แตกต่างกัน และผู้บริหาร และครูใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด การแข่งขันน้อยที่สุด

ลอร์ดอน (Lordon, 1991 : 1596A-1567A) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมากที่สุด

บุนทิน (Buntin, 1988 : 1147) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่นัก โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการความขัดแย้งกับเพศ เผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน จำนวนผู้ช่วยผู้บริหารและการฝึกอบรมด้านการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น พบว่า ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

แบรดเลย์ (Deanya Nadyne Bradly, 1984 : 66A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับชายและหญิง ในเขตเมืองเดนเวอร์ พบว่า ผู้บริหารมิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนดีศรีตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งมีรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนดีศรีตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัย ได้จากการเลือกจากประชากรทั้งหมดแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Mapping) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งหมด 19 โรงเรียน จำนวน 95 คน

ตารางที่ 3.1 รายชื่อโรงเรียนดีศรีตำบลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 - 2555

อำเภอ	รายชื่อโรงเรียนดีศรีตำบลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 - 2555			จำนวน ผู้ให้ข้อมูล (คน)
	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	
ท่าเรือ	-	- วัดนางคุ้ม	- บ่อแร่	10
นครหลวง	นครหลวง (พิบูล ประเสริฐวิทย์)	- วัดบ้านซุง	- วัดทองทรงธรรม	15
บางปะหัน	-	- วัดดาวคะนอง	- วัดบางเคื่อ	10
บ้านแพรก	-	- โพธิ์ราษฎร์บำรุง	- วัดท้าวอู่ทอง	10
พระนครศรีอยุธยา	-	- ลุมพินีบุปผิมปี	- วัดหันตรา	10
ภาชี	-	- ชุมชนวัดระโสม	- บ้านดอนข่อย	10
มหาราช	-	- ชุมชนวัดสุเมธ	- วัดปากคลอง	10
วังน้อย	-	- พระอินทร์ศึกษา	- วัดธรรมจริยา	10
อุทัย	-	- วัดโตนดเตี้ย	- วัดลานหาม	10
รวม	1 โรงเรียน	9 โรงเรียน	9 โรงเรียน	95 คน

ที่มา : โครงการโรงเรียนดีศรีตำบล, <http://www.dhammadmedia.org/?p=1485>, 2 ธันวาคม 2555

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคอร์ท์ (Best and Kahn, 1993 : 246-250) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อวัดการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบเกี่ยวกับเพศและตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารปัญหาความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของโรมัสและคิลแมนน์ ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 : 108-109) ได้แปลและพัฒนาเป็นภาษาไทย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการวิจัย โดยถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนแบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และยอมให้ จำนวน 27 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็น มาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ ปฏิบัติมากที่สุด ปฏิบัติมาก ปฏิบัติปานกลาง ปฏิบัติน้อย ปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่ปฏิบัติเลย โดยจำแนกจำนวนข้อในแต่ละด้าน ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า | จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อที่ 1 - 6 |
| 2. วิธีการร่วมมือ | จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่ 7 - 11 |
| 3. วิธีการหลีกเลี่ยง | จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่ 12 - 16 |
| 4. วิธีการยอมให้ | จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่ 17 - 21 |
| 5. วิธีการประนีประนอม | จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อที่ 22 - 27 |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการตามตัวแปรที่ใช้วิจัย
3. ศึกษาเทคนิค วิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า
4. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามให้ได้เนื้อหาครอบคลุมและตรงตาม เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
5. กำหนดขอบเขตการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งข้อมูลทั่วไปของสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม และวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่

6. ร่างแบบสอบถาม และนำเสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และแก้
สำนวนให้ถูกต้อง

7. นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านเพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง หาค่า IOC ได้ค่า IOC
ระหว่าง .60 - .85

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

IOC	คือ	ดัชนีความสอดคล้อง
R	คือ	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
N	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

8. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งด้านภาษาและเนื้อหา ตามข้อเสนอของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์ แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน
ดีศรีตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในส่วนที่ไม่ใช่
ประชากรที่ใช้วิจัย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ใช้สูตรของครอนบาค
(Cronbach) โดยได้ค่าความเชื่อมั่น .94

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น ไปสอบถามประชากรที่กำหนดไว้
และเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากประธานกรรมการบริหารหลักสูตรประจำสาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต ไปยังผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือจากประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
บัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรังสิตถึงผู้ทำ
หน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ตอบ
แบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากผู้ที่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนศิรีตำบลด้วยตัวเอง
4. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว ตรวจสอบจำนวน
2. นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาให้คะแนนตามน้ำหนักแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์
3. นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ ตามความมุ่งหมายและคำถามการวิจัยต่อไป

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปรความหมายของคะแนนที่กำหนดเป็นมาตราค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดน้ำหนักคะแนน ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Best & Kahn, 1993 : 247) ดังนี้

ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับการปฏิบัติมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับการปฏิบัติปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

4. เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ข้อมูลเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งในตอนต้นที่ 2 ข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในการแปลผลข้อมูล ผู้วิจัย ได้แปลผลตามเกณฑ์ของเบสท์และคาห์น (Best & Kahn, 1993) ซึ่งมีค่าคะแนน ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด
 คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก
 คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะในตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละและนำเสนอข้อมูลต่อไป

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมาย และการทดสอบคำถามของการวิจัยดังนี้

1. ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) โดยใช้สูตร

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

2. การศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

3. การศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำแนกตามเพศ และตำแหน่งในการบริหารของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

4. การศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ (Percentage)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ใน 5 วิธี ได้แก่ วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้และวิธีการประนีประนอม และเพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล โดยจำแนกตามเพศและตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บแบบสอบถามจากผู้ทำหน้าที่บริหารจำนวน 95 คน โดยนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการประมวลผล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ ซึ่งผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบลจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	34	35.79
หญิง	61	64.21
รวม	95	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่าเป็นเพศหญิง มากกว่า เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.21 และ 35.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล จำแนกตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน

ตำแหน่งผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	19	20.00
รองผู้อำนวยการ	-	-
หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ	19	20.00
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป	19	20.00
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ	19	20.00
หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล	19	20.00
รวม	95	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้อำนวยการ, หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ, หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป, หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ และ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล มีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 20.00

เนื่องจากการทดสอบคำถามการวิจัย ตัวแปรตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนสถานศึกษา และ หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย จึงต้องมีการจัดกลุ่มใหม่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการทดสอบคำถามการวิจัย

ตำแหน่งผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารโรงเรียน	19	20.00
หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย	76	80.00
รวม	95	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน ที่ใช้ในการทดสอบคำถามการวิจัย พบว่า หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 80.00 และผู้บริหาร โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล

การศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ได้ทำการศึกษาข้อคำถามต่างๆ จำนวน 5 วิธี ซึ่งได้ผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับการปฏิบัติ จำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล

การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน	μ	σ	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า	4.87	0.23	มากที่สุด	3
วิธีการร่วมมือ	4.89	0.18	มากที่สุด	2
วิธีการหลีกเลี่ยง	4.75	0.25	มากที่สุด	5
วิธีการยอมให้	4.77	0.25	มากที่สุด	4
วิธีการประนีประนอม	4.94	0.14	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.85	0.13	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$, $\sigma = 0.13$) เมื่อพิจารณาลงไปในแต่ละวิธี พบว่า วิธีการประนีประนอมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.94$, $\sigma = 0.14$) รองลงมาคือ วิธีการร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$, $\sigma = 0.18$) วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า ($\mu = 4.87$, $\sigma = 0.23$) วิธีที่น้อยที่สุดคือ วิธีการหลีกเลี่ยง ($\mu = 4.75$, $\sigma = 0.255$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติ ของประชากรจำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า

วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า	μ	σ	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการความขัดแย้งโดยการอ้ากระบิเย็บ	4.46	0.77	มาก	6
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งตามความคิดเสียงส่วนใหญ่	4.95	0.27	มากที่สุด	3
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนไม่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่า วิธีการของตนดีที่สุด	4.89	0.42	มากที่สุด	5
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ใช้อำนาจสั่งการที่ตนมีอยู่	4.89	0.47	มากที่สุด	4
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนยอมให้ผู้อื่นมีข้อได้เปรียบ	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนสนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.87	0.23	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล โดยภาพรวมวิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.87$, $\sigma = 0.23$) เมื่อพิจารณาลงไปในแต่ละคำถาม พบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนยอมให้ผู้อื่นมีข้อได้เปรียบ และ ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนสนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น มีค่าเท่ากันและอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\mu = 5.00$, $\sigma = 0.00$) รองลงมา คือ ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งตามความคิดเสียงส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.95$, $\sigma = 0.27$) และ ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ใช้อำนาจสั่งการที่ตนมีอยู่ ($\mu = 4.89$, $\sigma = 0.47$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนไม่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าเป็นวิธีการของตนดีที่สุดในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$, $\sigma = 0.42$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการความขัดแย้งโดยการอ้ากระบิเย็บอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.46$, $\sigma = 0.77$) เรียงตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติ ของประชากรจำแนกตาม
วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรี
ตำบล วิธีการร่วมมือ

วิธีการร่วมมือ	μ	σ	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยให้ผู้อื่นรับรู้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ด้วย	4.87	0.39	มากที่สุด	4
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการเจรจาตกลงกันเพื่อหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง	4.97	0.23	มากที่สุด	1
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	4.97	0.18	มากที่สุด	1
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการประสานความคิดเห็นของตนและผู้อื่นเข้าด้วยกัน	4.95	0.22	มากที่สุด	3
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่ายให้มากที่สุด	4.69	0.69	มากที่สุด	5
ค่าเฉลี่ยรวม	4.89	0.18	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.89$, $\sigma = 0.18$) เมื่อพิจารณาลงไปในแต่ละคำถาม พบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการเจรจาตกลงกันเพื่อหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งและอยู่ในระดับเท่ากับผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.97$, $\sigma = 0.23$) ($\mu = 4.97$, $\sigma = 0.18$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการประสานความคิดเห็นของตนและผู้อื่นเข้าด้วยกันอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.95$, $\sigma = 0.22$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยให้ผู้อื่นรับรู้ปัญหาความขัดแย้งนั้นด้วย ($\mu = 4.87$, $\sigma = 0.39$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่ายให้มากที่สุดเป็นลำดับสุดท้าย ($\mu = 4.69$, $\sigma = 0.69$) เรียงตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติ ของประชากรจำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนศิครี ตำบล วิธีการหลักเลี้ยง

วิธีการหลักเลี้ยง	μ	σ	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนยอมรับว่ามีปัญหา	4.99	0.10	มากที่สุด	1
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญ	4.86	0.54	มากที่สุด	3
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนพยายามเกี่ยวข้องรับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.95	0.34	มากที่สุด	2
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมักหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	4.85	0.36	มากที่สุด	4
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.12	0.99	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	4.75	0.25	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนศิครีตำบล วิธีการหลักเลี้ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.75$, $\sigma = 0.25$) เมื่อพิจารณาลงไปในแต่ละคำถาม พบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนยอมรับว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.99$, $\sigma = 0.10$) รองลงมา คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนพยายามเกี่ยวข้องรับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.95$, $\sigma = 0.34$) และผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าการขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.86$, $\sigma = 0.54$) ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนมักหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.85$, $\sigma = 0.36$) ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.99$) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติ ของประชากรจำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการยอมให้

วิธีการยอมให้	μ	σ	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีให้กระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล	4.99	0.10	มากที่สุด	1
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยวิธีที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่	4.39	1.01	มาก	5
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการเจรจาต่อรองอย่างถนอมน้ำใจ	4.98	0.14	มากที่สุด	2
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมักเสียสละจัดการความขัดแย้งด้วยตนเอง	4.81	0.47	มากที่สุด	3
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมักเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ผู้อื่นดูมีความสำคัญและมีความสุข	4.67	0.68	มากที่สุด	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.77	0.25	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการหลักเรียง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.77$, $\sigma = 0.25$) เมื่อพิจารณาลงไปในแต่ละคำถาม พบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีให้กระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.99$, $\sigma = 0.10$) รองลงมา คือ ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมีการเจรจาต่อรองอย่างถนอมน้ำใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.98$, $\sigma = 0.14$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมักเสียสละจัดการความขัดแย้งด้วยตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.81$, $\sigma = 0.47$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมักเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ผู้อื่นดูมีความสำคัญและมีความสุขอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.67$, $\sigma = 0.68$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่ เป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.39$, $\sigma = 1.01$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติ ของประชากรจำแนกตามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการประนีประนอม

วิธีการประนีประนอม	μ	σ	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนใช้ความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นอีกครั้งหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง	4.99	0.10	มากที่สุด	2
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างยุติธรรม	4.98	0.14	มากที่สุด	3
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนยอมลดความต้องการของตนเองลงเพื่อการเจรจาที่ราบรื่น	4.93	0.30	มากที่สุด	5
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับในการจัดการกับความขัดแย้ง	4.75	0.64	มากที่สุด	6
ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	4.98	0.14	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.94	0.14	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล วิธีการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.94$, $\sigma = 0.14$) เมื่อพิจารณาลงไปในแต่ละคำถาม พบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 5.00$, $\sigma = 0.00$) รองลงมา คือ ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนใช้ความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นอีกครั้งหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.99$, $\sigma = 0.10$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างยุติธรรมและผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนพยายามแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยเท่ากันและอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\mu = 4.98$, $\sigma = 0.14$) ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนยอมลดความต้องการของตนเองลงเพื่อการเจรจาที่ราบรื่นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.93$, $\sigma = 0.30$) ผู้ทำ

หน้าที่บริหาร โรงเรียนหลักเลี้ยงการใช้อำนาจบังคับในการจัดการกับความขัดแย้ง ($\mu = 4.75$, $\sigma = 0.64$) อยู่ในลำดับสุดท้าย แต่ยังอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 การทดสอบคำถามการวิจัย ในการทดสอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

คำถามการวิจัยที่ 1 ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างหรือไม่ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบลเปรียบเทียบตามเพศ

การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	เพศชาย		เพศหญิง	
	μ	σ	μ	σ
วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า	4.84	0.19	4.88	0.25
วิธีการร่วมมือ	4.90	0.18	4.89	0.18
วิธีการหลีกเลี่ยง	4.81	0.19	4.72	0.28
วิธีการยอมให้	4.76	0.27	4.77	0.25
วิธีการประนีประนอม	4.89	0.18	4.96	0.12
ค่าเฉลี่ยรวม	4.84	0.12	4.85	0.14

จากตารางที่ 4.10 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบลเปรียบเทียบตามเพศ โดยภาพรวมพบว่า เพศหญิง ($\mu = 4.85$, $\sigma = 0.14$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศชาย ($\mu = 4.84$, $\sigma = 0.12$) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า เพศชาย มีค่าสูงกว่าเพศหญิง ในวิธีการร่วมมือ และวิธีการหลีกเลี่ยง คิดตามลำดับ

คำถามการวิจัยที่ 2 ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่ต่างกันหรือไม่ สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบลเปรียบเทียบตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน

การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา		หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย	
	μ	σ	μ	σ
วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า	4.75	0.20	4.89	0.24
วิธีการร่วมมือ	4.91	0.17	4.89	0.18
วิธีการหลีกเลี่ยง	4.77	0.37	4.75	0.22
วิธีการยอมให้	4.72	0.29	4.78	0.25
วิธีการประนีประนอม	4.89	0.20	4.95	0.12
ค่าเฉลี่ยรวม	4.81	0.14	4.86	0.13

จากตารางที่ 4.11 พบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบลเปรียบเทียบตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมพบว่า หัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย มีค่าสูงกว่าผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนสถานศึกษา ($\mu = 4.86$, $\sigma = 0.13$) และผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนสถานศึกษา ($\mu = 4.81$, $\sigma = 0.14$) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนสถานศึกษา มีค่าสูงกว่าหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย ในวิธีการร่วมมือและวิธีการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนผู้ตอบข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้ง 5 วิธี คือ วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า วิธีการร่วมมือ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการยอมให้ และวิธีการประนีประนอม

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ (คน)
1	วิธีการหลีกเลี่ยง ควรนำมาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ในฐานะของผู้ที่เป็นผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	21
2	วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า เป็นวิธีที่ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนควรหลีกเลี่ยงการนำมาใช้มากที่สุด เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกไม่ดีกับผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างมาก	20
3	วิธีการประนีประนอม ควรใช้ในกรณีที่มีความขัดแย้งที่รุนแรง และเป็นวิธีที่ดีที่สุดเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง	18
4	วิธีการร่วมมือ เป็นวิธีที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนควรสร้างแรงจูงใจให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความคิดในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน	12
5	วิธีการยอมให้ วิธีนี้จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือคู่กรณีอาจพอใจและรู้สึกว่าตัวเองชนะ ข้อเสียคือกรณีอาจจะกระทำพฤติกรรมลบซ้ำๆ อีก เพราะคิดว่าผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนยอมให้ตัวเอง	8
โดยรวม		79

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีผู้ตอบจำนวน 79 คน ซึ่งวิธีการบริหารที่มีผู้ตอบข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ วิธีการหลีกเลี่ยง รองลงมา คือ วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ เรียงตามลำดับ และวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ไม่ควรนำมาใช้มากที่สุด คือ วิธีการหลีกเลี่ยง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ผลการทดสอบสมมติฐาน การอภิปรายผลของการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นและนำเสนอไว้ในบทที่ 2 การนำผลการศึกษาไปใช้ในทางปฏิบัติ และ ข้อเสนอแนะ ซึ่งนำเสนอตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรี ตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีเพศและตำแหน่งแตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตาม โครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

5.1.2 คำถามการวิจัย

1. ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีเพศของผู้ทำหน้าที่บริหารแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่ต่างกันหรือไม่
2. ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีที่มีตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่ต่างกันหรือไม่

5.1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มุ่งเน้นศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
2. ประชากร ที่ใช้ศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จากการเลือกจากประชากรทั้งหมดแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Mapping) ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีศรีตำบลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 - 2554 ทั้งหมด 19 โรงเรียน จำนวน 95 คน
3. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่จะได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีศรีตำบลในปีงบประมาณ 2556 จำนวน 1 โรง คือ โรงเรียนวัดเจริญธรรม

5.1.4 เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้งหมด 19 โรงเรียน จำนวน 95 คน ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคอร์ท์ (Best and Kahn, 1993) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสดงค่าสถิติ จึงทำการตั้งเคราะห์ค่าสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป SPSS For Windows โดยวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ในตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในการแปลผลข้อมูลผู้วิจัย ได้แปรผลตามเกณฑ์ของเบสท์และคานัน (Best & Kahn, 1993) ซึ่งมีค่าคะแนนดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

และวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะ ในตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ

5.1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถอธิบายได้ ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่าผู้ทำหน้าที่บริหารจำนวน 95 คน เป็นเพศหญิง 61 คน คิดเป็นร้อยละ 64.21 เป็นเพศชาย 34 คน คิดเป็นร้อยละ 35.79 ตามลำดับ

จำแนกตามตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารจำนวน 95 คนเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 19 คน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ 19 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป 19 คน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ 19 คน และ หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล 19 คน มีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 20.00

ตอนที่ 2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้ทำหน้าที่บริหารในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายวิธีพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ วิธีการประนีประนอม ($\mu=4.94$, $\sigma=0.20$) วิธีการร่วมมือ ($\mu=4.89$, $\sigma=0.18$) วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า ($\mu=4.87$, $\sigma=0.23$) วิธีการยอมให้ ($\mu=4.77$, $\sigma=0.25$) และวิธีการหลีกเลี่ยง ($\mu=4.75$, $\sigma=0.25$) ตามลำดับ จะเห็นว่าผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล เลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมมากที่สุด และเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเป็นลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า ผลการวิจัยพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารยอมให้ผู้อื่นมีข้อโต้แย้ง ($\mu=5.00$, $\sigma=0.00$) และผู้ทำหน้าที่บริหารสนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น ($\mu=5.00$, $\sigma=0.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการความขัดแย้งโดยอ้อมระเบียบ ($\mu=4.46$, $\sigma=0.77$)

2. วิธีการร่วมมือ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการเจรจาตกลงกันเพื่อหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง ($\mu=4.97$, $\sigma=0.23$) ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ($\mu=4.97$, $\sigma=0.18$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่ายให้มากที่สุด ($\mu=4.69$, $\sigma=0.69$)

3. วิธีการหลีกเลี่ยง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยอมรับว่ามีปัญหา ($\mu = 4.99$, $\sigma = 0.10$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\mu = 4.12$, $\sigma = 0.99$)

4. วิธีการยอมให้ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมิให้กระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ($\mu = 4.99$, $\sigma = 0.10$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีเน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่ ($\mu = 4.39$, $\sigma = 1.01$)

5. วิธีการประนีประนอม ผลการวิจัยพบว่า วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\mu = 5.00$, $\sigma = 0.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับในการจัดการกับความขัดแย้ง ($\mu = 4.75$, $\sigma = 0.64$)

ตอนที่ 3 การทดสอบคำถามการวิจัย

คำถามที่ 1 ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่ต่างกันหรือไม่ โดยสรุปได้ว่า มีความแตกต่างกันพบว่า เพศหญิง ($\mu = 4.85$, $\sigma = 0.14$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศชาย ($\mu = 4.84$, $\sigma = 0.12$) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า เพศชาย มีค่าสูงกว่าเพศหญิงในวิธีการร่วมมือและวิธีการหลีกเลี่ยง

คำถามที่ 2 ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันหรือไม่ สรุปได้ว่ามีความแตกต่างกันโดยหัวหน้ากลุ่มงาน 4 ฝ่าย ($\mu = 4.86$, $\sigma = 0.13$) มีค่าสูงกว่าผู้ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา

($\mu = 4.81$, $\sigma = 0.14$) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา มีค่าสูงกว่าหัวหน้ากลุ่มงาน 4 กลุ่ม ในวิธีการร่วมมือ และวิธีการหลีกเลี่ยง

ข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีผู้ตอบจำนวน 79 คน ซึ่งวิธีการบริหารที่มีผู้ตอบข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ วิธีการหลีกเลี่ยง รองลงมา คือ วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ เรียงตามลำดับ และวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ไม่ควรนำมาใช้มากที่สุด คือ วิธีการหลีกเลี่ยง เพราะเมื่อเกิดปัญหาใดขึ้นก็ตามผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนควรสู้ปัญหามีใจหลีกเลี่ยง

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นอภิปราย ดังต่อไปนี้

จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมทั้ง 5 วิธี อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกวิธี ทั้งนี้เป็นเพราะนโยบาย สภาพแวดล้อม สภาพทางสังคมของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา นอกจากนั้นยังจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้ผู้ทำหน้าที่บริหารมีโอกาสได้พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดและปัญญา ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อนำไปใช้บริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของตนตามสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่สภาพปัญหาจะคล้ายคลึงกัน จึงเป็นสาเหตุให้มีการบริหารความขัดแย้งในลักษณะที่เหมือนกันทุกด้าน ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นิยมใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด มีค่าวิธีการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.94$, $\sigma = 0.20$) ประนีประนอม ทั้งนี้เพราะวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้ทำหน้าที่

บริหารเลือกใช้มากที่สุดอาจเป็นเพราะว่าการที่ผู้ทำหน้าที่บริหารให้ความสำคัญกับวิธี ประนีประนอมเนื่องจากเป็นวิธีที่แก้ปัญหาโดยการพบกันครึ่งทาง เป็นการแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักทางสายกลางของพระพุทธศาสนา เป็นวิธีแก้ปัญหาแบบที่รักษาผลประโยชน์ และ การให้ความร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่าย เจริญ โศกสีอำนวย (2530 : บทคัดย่อ) และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ วิรณัฐ สุทธิพันธ์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวดี ตาปนานนท์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา ใช้วิธีบริหารความ ขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด

วิธีการบริหารความขัดแย้งที่ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่ใช้น้อยที่สุด คือ วิธีการ หลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.75$, $\sigma = 0.25$) ทั้งนี้เป็นเพราะการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นพฤติกรรมที่ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น แสดงอาการ หลีกเลี่ยงปัญหา เลือยซาไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวเองให้อยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ การหลีกเลี่ยง ควรใช้เมื่อประเด็นความขัดแย้งไร้สาระและมีปัญหาอื่นรอการแก้ไขอยู่ เมื่อรู้ว่าไม่มี โอกาสชนะได้ เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เมื่อต้องการในคน อื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่จะร่วมงานได้ เมื่อต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่า ได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ เมื่อใช้วิธีอื่นๆ อาจให้ผลดีกว่า เมื่อความขัดแย้งเป็นอาการของความ ขัดแย้งอื่นๆ เมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ไม่สำคัญ เมื่อเวลาสถานการณ์ขณะนั้นยังไม่ เหมาะสมที่จะดำเนินการ และเมื่อปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ต้องการใช้เวลาช่วยคลี่คลาย สถานการณ์เอง สอดคล้องกับการศึกษาของ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534) และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สีนาท ดวงดาทิพย์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่าผู้บริหารใช้ วิธีการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับสุดท้ายในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

จากการศึกษาสถานภาพของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบลที่ ส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนดีศรีตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารแตกต่างกัน มี

การบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ทำหน้าที่บริหารที่มีตำแหน่งแตกต่างกันย่อมมีสภาพงานที่ไม่เหมือนกัน รายละเอียดของภาระงานที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยที่สอดคล้อง

2. ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งที่มีความแตกต่างกัน โดยเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศชาย ทั้งนี้เป็นเพราะ เพศหญิงมีพื้นฐานทางสภาพจิตใจที่อ่อนไหวมากกว่าเพศชาย มีความเชื่อมั่นน้อยกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายมีความกล้าในการตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสีย อีกทั้งระบบการทำงานในโรงเรียน ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทในโรงเรียนด้วย จึงทำให้ผู้ทำหน้าที่บริหารที่มีเพศแตกต่างกันมีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุเทน ทองสวัสดิ์ (2552 : บทคัดย่อ)

5.3 ข้อเสนอแนะทั่วไป

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ จะได้ทราบข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาบริหารความขัดแย้งในองค์กรของตน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และเป็นแนวทางให้ผู้ทำหน้าที่บริหารป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง หรือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วผู้ทำหน้าที่บริหารจะมีแนวทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งนั้นอย่างไรให้เกิดผลกระทบกับทุกฝ่ายน้อยที่สุด และเพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาอื่นได้นำไปใช้ต่อ

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์เป็นตัวแปรพื้นฐาน เนื่องจากประสบการณ์มีความสำคัญต่อภาวะในการแก้ปัญหาต่างๆ ของผู้ทำหน้าที่บริหาร
2. ควรทำการวิจัยในโรงเรียนประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษามากกว่า เนื่องจากจะได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาโดยแท้จริง
3. ควรทำการวิจัยในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดิลก. *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธนการพิมพ์, 2529 : 296-307.
- กรมสามัญศึกษา. *เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*. กรุงเทพฯ, 2532 : 321-324.
- “โครงการ โรงเรียนศิครีตำบล.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.dhammadmedia.org/?p=1485>, 2 ธันวาคม 2555.
- เจริญ โกลสีอำนวยการ. “วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*, 2530 : 3.
- ฐาปนิต สมศรีกิจ. “การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขานี.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2553.
- ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์. *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- ถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์. *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน*. เทศาภิบาล, ม.ป.ท, 2534.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- ธงชัย สันติวงษ์. *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- นภดล เชนะโยธิน. *การพัฒนาองค์การ*. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูจະเซ็งเทธา, จะเซ็งเทธา, 2532.
- นันทนา ธรรมบุศย์. *ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2528.
- พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขานีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 2547.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. *การบริหารความขัดแย้ง Conflict management*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพชรสุกุล, 2542.
- พนัส หันนาคินทร์. *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2542.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทฤษฎีและแนวการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาศาขวิชาศึกษาศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540.
- รัชณี ธรรมประทีป. “การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- วีรณัฐ สุทธิพันธ์. “การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2550.
- วิจิตร วรุตบางกูร. การจัดการกับความขัดแย้ง. ทรูปริทัศน์, 2531.
- ศจี อนันต์นพคุณ. กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิค, 2542.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ : Organization and Management. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แผนกพัสดุ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2537.
- ศวดี ตาปนนานนท์. “การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2536.
- “สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.”
[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.aya1.go.th/plan54.html>, 16 พฤศจิกายน 2555.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. *ทฤษฎีสังคมวิทยา*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สมยศ นาวิการ. *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ชรรมสาร, 2536.
- สมยศ นาวิการ. *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- สุนีย์ เฟงประดิษฐ์. “แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2537.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. *ความขัดแย้ง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- สมทรง เพชรคง. “การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2548.
- สีหนาท ดวงตาพิชัย. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3 .กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2538.
- อุเทน ทองสวัสดิ์. “การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551.
- อรุณ รักรธรรม. *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2526.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. *การควบคุมคุณภาพในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลป์การพิมพ์, 2528.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Alexander Hamilton Institute. *Conflict management: Vital skill for the successful executive*.
New York: Harper Torch books, 1957.
- Anderson, C.A. *Management: Skills, functions and organizational Performance*. Boston: Allyn and Bacon, 1988.
- Aubrey B. Fisher. *Small Group Decision Making*. Massachusetts: Addison Wesley, 1969.
- Blake, R.R. and Mouton, T.S. *Organization Theory Integrating Structure And Behavior*. 2nd ed.
Houston: Gulf Publishing, 1986.
- Bradley, D.N. "A comparative study of the conflict management style use by women and men in middle management in the Denver metropolitan Area." *Dissertation Abstracts International*. 45 (1) (1984) : 630.
- Buntin, J.A. "An examination of conflict management style and principals in a large urban school." Ph.D. Dissertation, Auoum University, 1988.
- Best and Kahn James V. *Research in Education*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Brown, L. David. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Reading. Massachusetts : Addison - Wesley, 1983.
- Cash, C.M. "Conflict management climate and procedures in selected public elementary school in South Carolina." *Dissertation Abstracts International*. 51 (11) (1991) :3567-A-3568-A.
- Chung, Kae H., and Megginson, Leon C. *Organizational behavior developing managerial skills*. New York: Harper and Rows Publisher, 1981.
- Coser, Lewis A. *The Function of Social Conflict*. New York: The Free Press, 1956..
- Fred Luthans. *Organizational Behavior*. McGraw - Hill International Book Company, Inc., 1981.
- Filley, A.C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1975.
- Gilles Van Wijk. *Organization Theory*. New York: Facts on File, 1984.
- Getzels, W Jacob. *Educational as a Social*. New York: Harper & Row, 1968.
- L. Davic Brown. *Managing conflict at organizational interfaces Addison-Wesley series on managing human resources Managing Human Resources Series*. Addison-Wesley, 1983.

บรรณานุกรม (ต่อ)

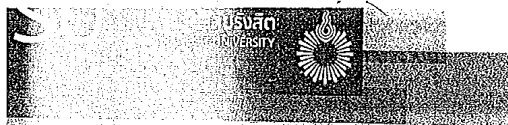
- Litterer, Joseph A. *The Analysis of Organizations*. New York: John Wiley and Sons, 1965.
- Lordon, J.K. "A case study of conflict management in superintendent school board relationships." *Dissertation Abstracts International*. 52 (05), (1991) : 1596-A-1597-A.
- March, JG and Herbert A. Simon. *Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- Morton Deutson. *The Resolution Conflict*. New York: Yale University. Press, 1973.
- Neuman, Boy W., and McGill. *The Process of Management: Strategy, action, Action*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- Paul B.Swingle. *The Management of Power*. New York: Willey, 1976.
- Pondy, Louis R. *Organizational Conflict: Concepts and Model: Administrative Science Quarterly* 12. 2nd ed., n.p., 1967.
- Pneuman, Roy, and Bruehl Margaret. *Managing Conflict: A complete Process - Centered Handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, 1982.
- Ravan, B.H. & Rubin, J.Z. *Social psychology: People in groups*. New York: John Wiley, 1976.
- Robbins, Stephen P. *Organization Behavior Concepts: Controversies and Application*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, 1983.
- Rahim, M.A. *A strategy for managing conflict in complex organization: Human Relations*. n.p., 1985.
- Shaffer, L. F. and E. J. Shoben. *The Psychology of Adjustment*. Boston: Houghton Mifflin, 1965.
- Staurt C. Smith and others. *School Leadership : Handbook for Survival*. Eugene: University of Oregon, 1981.
- Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. *Thomas -Kilmann Conflict Mode Interest*. New York: X/COM Incorporated, 1987.
- Trusty, Francis M. "Managing the Tensions that Go with the Planning Process." In Robert G. Simerly and Associates. *Strategic Planning a Leadership in Continuing Education*. San Francisco: Josseybass, 1987.
- Worchel, S. & Cooper, J. *Understanding social psychology*. Illinois: The Dorsey Press, 1983.

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ (Try Out)
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย



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

คณะศึกษาศาสตร์
ที่ พษ. 1900/869

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
เรื่อง จส.ประทุม เป็นสารธรรม
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
สิ่งที่ส่งมาด้วย ค่าโครงการวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาววิรัชชา ทรงศักดิ์สงจริต นักศึกษาระดับ 5408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความสมดุลของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้ นักศึกษาอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย รังสิต มีความเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความ อนุเคราะห์ขอความในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของ นางสาววิรัชชา ทรงศักดิ์สงจริต ในครั้งนี้

จึงขอเชิญเพื่อโปรดพิจารณา และคณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขออပ်พระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.รุจา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ธิดา ไม้วิสุตกุล
โทร 02-9972222 ต่อ 1696



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 29972200-30
เมืองเอก ก.พ.เฉลิมชัย Muong-Ake, Pathayothin Rd. F. (66) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

คณะศึกษาศาสตร์
ที่ ศษ.4800/869

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
เรียน นายวุฒิ สอนคง
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนโคกม่วง (เหนือศรีภุธรอุปถัมภ์)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้โครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สุจริต นักศึกษารหัส 6408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้นักศึกษาอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย รังสิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของ นางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สุจริต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และคณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.รุจา พลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ชิตชไม วิสตุกุล
โทร 02-9972222 ต่อ 1696



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

คณะศึกษาศาสตร์
 ที่ ศษ.4800/869

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
 เรียน นายเจสียว พุ่มฉัตร
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางเตือ
 สิ่งที่มาด้วย เค้โครวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาววิรัชชา ทรงศักดิ์สุจริต นักศึกษารหัส 5408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้นักศึกษาอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย รังสิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของ นางสาววิรัชชา ทรงศักดิ์สุจริต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และคณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.รุจา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ชิตยโม วิสตุกุล
 โทร 02-9972222 ต่อ 1696



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

คณะศึกษาศาสตร์
ที่ ศษ.4800/869

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
เรียน นายปริญญา ไตรพรหม
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดระโสม
สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้โครงวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สูงจริต นักศึกษารหัส 6408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระนองครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้นักศึกษาอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย รังสิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของ นางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สูงจริต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และคณะ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.รุจา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ธิดาไม วิสุดกุล
โทร 02-9972222 ต่อ 1696



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก ก.พ.ท.รังสิต Muong-Ake, Patholyothin Rd. F. (66) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

๕๒๐

คณะศึกษาศาสตร์
ที่ ศษ.4800/869

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
เรียน นายเสนาะ ตั้งทรัพย์
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระแก้ว (โสภณประสิทธิ์วิทยาการ)
สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงการวิทยานิพนธ์จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาววิรัชชา ทรงศักดิ์สุจริต นักศึกษารหัส 5408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้นักศึกษาอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย รังสิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของ นางสาววิรัชชา ทรงศักดิ์สุจริต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และคณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.รุจา ผลสวัสดิ์)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ศิระโร วิสตุกุล
โทร 02-9972222 ต่อ 1696



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

คณะศึกษาศาสตร์
 ที่ ศษ.4800/870

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ Try out
 เรียน นายสุรศักดิ์ กรีใจนี้ย์
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเจริญธรรม

ด้วยนางสาวรัชชฎา ทรงศักดิ์สุจริต นักศึกษาระดับ 5408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้ข้าพเจ้าอยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วย ความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้ นางสาวรัชชฎา ทรงศักดิ์สุจริต ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานในสังกัดของท่านเพื่อใช้ในการวิจัยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ วิจัยดังกล่าว และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.จุฑา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ชิตชไม วิสุตกุล
 โทร 02-9972222 ต่อ 1696



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก ก.พ.ท.คลองใหญ่ Muong-Aek, Pathumthani Rd. F. (66) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

คณะศึกษาศาสตร์
ที่ ศษ.4800/870

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ Try out

เรียน นายสุรศักดิ์ กริโรจน์
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเจริญธรรม

ด้วยนางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สุจริต นักศึกษารหัส 5408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้ข้าพเจ้าอยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วย ความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้ นางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สุจริต ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานในสังกัดของท่านเพื่อใช้ในการ วิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ วิจัยดังกล่าว และคณะขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.รุจา ผลสวัสดิ์)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ชิดชไม วิสุตกุล
โทร 02-9972222 ต่อ 1696



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

คณะศึกษาศาสตร์
 ที่ ศษ.4800/871

29 มกราคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ด้วยนางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สุจริต นักศึกษารหัส 5408157 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDU 695 วิทยานิพนธ์

ขณะนี้นักศึกษาอยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาววิรัชญา ทรงศักดิ์สุจริต ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากหน่วยงานในสังกัดของท่านเพื่อใช้ในการวิจัยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว และคณะฯ ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.รุจา ผลสวัสดิ์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน : อ.ศิษย์กุล วิสุตกุล
 โทร 02-9972222 ต่อ 1696

ภาคผนวก ข

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์
3. รายนามผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

เรื่อง

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

.....
คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศและตำแหน่งในการบริหารของ
ผู้ทำหน้าที่บริหาร

ตอนที่ 2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการโรงเรียน
ดีศรีตำบล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพ
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ เพศชาย เพศหญิง

2. ตำแหน่งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน

ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน
วิชาการ

หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป หัวหน้ากลุ่มงานบริหาร
งบประมาณ

หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนตามโครงการ
โรงเรียนดีศรีตำบล

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้ทำหน้าที่บริหาร
โรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล ขอให้ท่านพิจารณาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ตาม
สถานการณ์ที่เป็นจริง ข้อมูลที่ท่านกรณตอบผู้วิจัยจะถือเป็นความลับส่วนบุคคลที่ไม่นำไปเปิดเผย
ต่อสาธารณะชนอันจะทำให้เกิดความเสียหายต่อตัวผู้ตอบ ท่านโปรดพิจารณาเลือกวิธีการบริหาร

ความขัดแย้งดังต่อไปนี้ว่ามีมากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการปฏิบัติหลังข้อความนั้นเพียงข้อละหนึ่งคำตอบ ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับการปฏิบัติของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน

ระดับ 5 หมายถึง	ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนปฏิบัติเรื่องนั้นมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนปฏิบัติเรื่องนั้นมาก
ระดับ 3 หมายถึง	ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนปฏิบัติเรื่องนั้นปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนปฏิบัติเรื่องนั้นน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	ผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนปฏิบัติเรื่องนั้นน้อยที่สุด

ข้อ	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของผู้ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	1. วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการความขัดแย้งโดยการอ้าง ระเบียบ					
2.	ผู้ทำหน้าที่บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งตามความคิด ของตนเท่านั้น					
3.	ผู้ทำหน้าที่บริหารพยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่า วิธีการของตนดีที่สุด					
4.	ผู้ทำหน้าที่บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการใช้ อำนาจสั่งการที่ตนมีอยู่					
5.	ผู้ทำหน้าที่บริหาร ไม่ยอมให้ผู้อื่นมีข้อโต้แย้ง					
6.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักไม่สนใจความต้องการและ ความคาดหวังของผู้อื่น					

ข้อ	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	2. วิธีการร่วมมือ					
7.	ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยให้ผู้อื่นรับรู้ปัญหาความขัดแย้งนั้นด้วย					
8.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการเจรจาตกลงกันเพื่อหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง					
9.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น					
10.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการประสานความคิดเห็นของตนและผู้อื่นเข้าด้วยกัน					
11.	ผู้ทำหน้าที่บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่ายให้มากที่สุด					
	3. วิธีการหลีกเลี่ยง					
12.	ผู้ทำหน้าที่บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหา					
13.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย					
14.	ผู้ทำหน้าที่บริหารพยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้องไม่รับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
15.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท					
16.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน					

ข้อ	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	4. วิธีการยอมให้					
17.	ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมิให้กระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล					
18.	ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่					
19.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการเจรจาต่อรองอย่างถ่อมหน้าใจ					
20.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักเสียดสีให้ผู้อื่นจัดการความขัดแย้งแทนตนเอง แม้จะไม่เห็นด้วย					
21.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ผู้อื่นดูมีความสำคัญและมีความสุข					
	5. วิธีการประนีประนอม					
22.	ผู้ทำหน้าที่บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
23.	ผู้ทำหน้าที่บริหารใช้ความคิดของตนครั้งหนึ่งและความคิดเห็นของผู้อื่นอีกครั้งหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง					
24.	ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างยุติธรรม					
25.	ผู้ทำหน้าที่บริหารยอมลดความต้องการของตนเองลงเพื่อการเจรจาที่ราบรื่น					
26.	ผู้ทำหน้าที่บริหารหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับในการจัดการกับความขัดแย้ง					

ข้อ	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
27.	ผู้ทำหน้าที่บริหารพยายามแก้ปัญหาด้วยการ ประนีประนอม					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการบริหารโรงเรียนของผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนดีศรีตำบลในเรื่อง
ต่อไปนี้

1. วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า
2. วิธีการร่วมมือ
3. วิธีการหลีกเลี่ยง
4. วิธีการยอมให้
5. วิธีการประนีประนอม

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของ ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					Σ	IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5			
1.	1. วิธีการเอาชนะหรือการเผชิญหน้า ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการความขัดแย้งโดยการ อ้างระเบียบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
2.	ผู้ทำหน้าที่บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งตาม ความคิดของตนเท่านั้น	+1	+1	+1	+1	0	+5	0.8	สอดคล้อง
3.	ผู้ทำหน้าที่บริหารพยายามชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่า วิธีการของตนดีที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
4.	ผู้ทำหน้าที่บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย การใช้อำนาจสั่งการที่ตนมีอยู่	+1	0	+1	+1	+1	+5	0.8	สอดคล้อง
5.	ผู้ทำหน้าที่บริหารไม่ยอมให้ผู้อื่นมีข้อโต้แย้ง	+1	+1	+1	+1	0	+5	0.8	สอดคล้อง
6.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักไม่สนใจความต้องการและ ความคาดหวังของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
7.	2. วิธีการร่วมมือ ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการความขัดแย้งอย่าง เปิดเผย โดยให้ผู้อื่นรับรู้ปัญหาความขัดแย้ง นั้นด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
8.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการเจรจาตกลงกันเพื่อหา แนวทางในการจัดการความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
9.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้อื่น	+1	+1	0	+1	+1	+5	0.8	สอดคล้อง
10.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการประสานความคิดเห็น ของตนและผู้อื่นเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของ ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					Σ	IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5			
11.	ผู้ทำหน้าที่บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดย มุ่งเน้นให้เกิดความพอใจกับทุกฝ่ายให้มากที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
3. วิธีการหลีกเลี่ยง									
12.	ผู้ทำหน้าที่บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหา	0	+1	+1	+1	+1	+5	0.8	สอดคล้อง
13.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีความคิดเห็นว่าการ ขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
14.	ผู้ทำหน้าที่บริหารพยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้องไม่รับรู้ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	+1	+1	0	+1	+1	+5	0.8	สอดคล้อง
15.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะ นำไปสู่การทะเลาะวิวาท	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
16.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นเป็น ผู้รับผิดชอบในการจัดการกับความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นแทน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
4. วิธีการยอมให้									
17.	ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมิ ให้กระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพระหว่าง บุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
18.	ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดย วิธีที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
19.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมีการเจรจาต่อรองอย่าง ถนอมน้ำใจ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
20.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักเสียสละให้ผู้อื่นจัดการความ ขัดแย้งแทนตนเอง แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง

ข้อที่	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานของ ผู้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					Σ	IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5			
21.	ผู้ทำหน้าที่บริหารมักเลือกใช้วิธีการจัดการ ความขัดแย้งที่ทำให้ผู้อื่นคูมีความสำคัญและมี ความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
22.	5. วิธีการประนีประนอม ผู้ทำหน้าที่บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
23.	ผู้ทำหน้าที่บริหารใช้ความคิดของตนครั้งหนึ่ง และความคิดเห็นของผู้อื่นอีกครั้งหนึ่งในการ จัดการความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
24.	ผู้ทำหน้าที่บริหารจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง อย่างยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
25.	ผู้ทำหน้าที่บริหารยอมลดความต้องการของ ตนเองลงเพื่อการเจรจาที่ราบรื่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
26.	ผู้ทำหน้าที่บริหารหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับ ในการจัดการกับความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
27.	ผู้ทำหน้าที่บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ได้ ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เพื่อไม่ให้เกิด ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	สอดคล้อง
ค่า IOC ทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง .85									

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รศ. ประทุม แป้นสุวรรณ ผู้อำนวยการหลักสูตรการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
2. นายปฏิญญา ไตรพรหม ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดระโสม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1
3. นายเฉลียว พุ่มฉัตร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางเคื่อ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1
4. นายวุฒิ สอนคง ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนโคกม่วง (เจริญศรีภรธรอุปถัมภ์)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1
5. นายเสนาะ ตั้งทรัพย์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดพระแก้ว (โสภณประสิทธิ์วิทยาคาร)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	วริษฐา ทรงศักดิ์สุจริต
วัน เดือน ปี เกิด	วันพุธที่ 24 เมษายน 2528
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลชยันนาท 199 ม. 5 ตำบลบ้านกล้วย อำเภอเมือง จังหวัดชยันนาท
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต เอกวิชาภาษาอังกฤษ, 2549 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2556
ที่อยู่ปัจจุบัน	1/8 ถ.อัสวชัย ต.ตาคลี อ.ตาคลี จ.นครสวรรค์
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดผดุงธรรม 40 หมู่ 2 ตำบลระโสม อำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13140
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1
Email	giftfy_cnn@hotmail.com