

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มิถุนายน 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF  
CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 3



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

June 2021

Copyright 2021 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ของ สรายุทธ วีระวงศ์

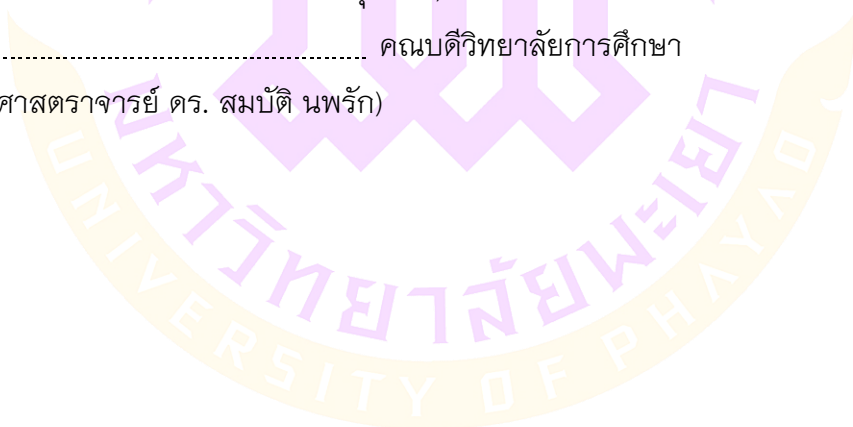
ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. วัชระ จตุพร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวัลย์ คุ้มทอง)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)



<b>เรื่อง:</b>	การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	สรายุทธ วีระวงศ์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2563
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. วัชระ จตุพร
<b>คำสำคัญ:</b>	ความขัดแย้งในสถานศึกษา, การจัดการความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และเพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 438 คน แยกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน และครูในสถานศึกษา จำนวน 335 คน ด้วยวิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่า t-test สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ความขัดแย้งในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความขัดแย้งของบทบาท และด้านความขัดแย้งของเป้าหมาย รองลงมาคือ ด้านความขัดแย้งของปกติวิสัย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และด้านการเผชิญหน้า และด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการถอนตัว และด้านการใช้อำนาจ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการร่วมมือ รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการใช้อำนาจ

**Title:** CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 3

**Author:** Sarayut Weerawong, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2020

**Advisor:** Dr. Watchara Jatuporn

**Keywords:** School conflict, Conflict management, Conflict management among school administrators

#### ABSTRACT

The objective of this study was to study conflicts in educational institutions. Under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 3 and to study the conflict management of school administrators. Under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 3 The sample groups used in this research were education institution administrators and teachers in educational institutes. Under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 3, Academic Year 2020, totaling 438 people, separated into 103 school administrators and 335 teachers in educational institutes. By the sampling method stratified by district The research instruments were divided into 3 parts, consisting of part 1: questionnaire information of the respondents. It is the Check List, part 2, it is a questionnaire about conflicts in educational institutions. Under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 3 and Part 3, it was a questionnaire on conflict management among school administrators. Under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 3. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of the study found that 1) The conflict in educational institutions under Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3, overall, was at a high level. When considering each aspect, it was found that all of them had opinions at a high level. Where the side with the highest mean is Role conflicting aspects And the side of the conflict of goals, followed by the normative conflict and the side with the lowest mean was Personality conflicts 2) Conflict management among school administrators Under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 3, the overall level was at a high level. When considered individually, it was found that the side that had a high level of opinion was overcoming. Cooperation Compromise Side of avoidance Tolerance side And confrontation And the side with moderate opinions Including withdrawal And the use of power Where the side with the highest mean is The side of cooperation was followed by the side with compromise and the side with the lowest mean was power.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอิงจาก ดร. วัชระ จตุพร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้า ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาให้คำแนะนำตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณบดีและคณาจารย์วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่าน ที่ได้ส่งสอนให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ในการให้คำแนะนำและขอเสนอแนะเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.กฤษฐา พลตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมนตรวิทย์ และนายพิชชากร อานู ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่หม้อ ที่กรุณาตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ให้สมบูรณ์และมีคุณค่า ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนบ้านดอยช้าง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นพื้นที่ทดลองในการใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นพื้นที่ศึกษาและให้ร่วมมือ จนการศึกษาครั้งนี้สามารถดำเนินการผ่านพ้นไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่มีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบแต่บุพการี คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

สรายุทธ วีระวงศ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	9
ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา .....	30
การจัดการความขัดแย้ง .....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	58
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	60

การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	65
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3.....	67
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3.....	72
บทที่ 5 บทสรุป .....	81
สรุปผลการวิจัย.....	82
อภิปรายผลการวิจัย.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	88
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	88
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	88
บรรณานุกรม .....	89
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก.....	94
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	95
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	96
ภาคผนวก ค ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อ การวิจัย (Item Congruence Index : IOC).....	106
ประวัติผู้วิจัย.....	114
ประวัติผู้วิจัย.....	115

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิม และแนวคิดปัจจุบัน.....	15
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา.....	35
ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 .....	43
ตาราง 4 แสดงจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
ตาราง 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	65
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ใน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม .....	67
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ใน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบทบาท .....	68
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ใน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบุคลิกภาพ .....	69
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้านปกติวิสัย .....	70
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้านเป้าหมาย .....	71
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม .....	72
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ เอาชนะ.....	73

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ ร่วมมือ .....	74
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ ประนีประนอม .....	75
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ หลีกเลี่ยง.....	76
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการยอม ให้.....	77
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการถอน ตัว .....	77
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้านการใช้ อำนาจ.....	78
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ เผชิญหน้า .....	79

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงประเภทของความขัดแย้ง .....	28
ภาพ 2 แสดงแบบต่าง ๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน .....	31
ภาพ 3 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย .....	58



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมไทยมีความขัดแย้งสูงเนื่องมาจากความต่างทางความคิด ในความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้เกิดความคิดต่างจึงทำลายล้างกัน โดยมีได้คำนึงถึงผลเสียหายที่เกิดแก่ส่วนรวม อันที่จริงแต่ละฝ่ายก็มีจุดมุ่งหมายเหมือนกันคืออยากทำให้ประเทศชาติเจริญ สังคมร่มเย็นเป็นสุข ความเหลื่อมล้ำหมดไป มีโอกาสที่เท่าเทียมกัน(วิทยากร เชียงกูล, 2559 อ้างอิงใน ดัทธยา อุปนันท์, 2560, หน้า 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและพบเห็นได้ในชีวิตประจำวันโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเกิดขึ้นในหน่วยงานใดหรือองค์การใดก็ตามถ้าที่นั้นมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันก็มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นเมื่อจะกล่าวถึง “ความขัดแย้ง” บุคคลโดยทั่วไปมักจะมองในภาพลบที่พึงหลีกเลี่ยงหรือขจัดออกไป ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง トラบใดที่มนุษย์ยังใช้ชีวิตอยู่ในสังคม เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ก็ควรจะรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง เพื่อให้เปลี่ยนแปลงความขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ (อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง, 2560, หน้า 946)

สถานศึกษาก็เป็นองค์การหนึ่งที่มีบุคคลรวมกันอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้น ย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้การบริหารความขัดแย้ง จึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง ซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดี แต่ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะต้องรับความขัดแย้ง และพยายามหายุทธวิธีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร หากเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาคที่ไม่เหมาะสมบรรยากาศในองค์การ ย่อมเกิดการแข่งขันขึ้น จากนั้นความขัดแย้งในองค์การจะทวีความรุนแรงขึ้น จนก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ในการทำลาย ซึ่งอาจจะส่งให้องค์การมีคุณภาพลดลง แต่ถ้าหากใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดบรรยากาศอันพึงประสงค์ในองค์การ เกิดความร่วมมือ และบรรลุเป้าหมายในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือต้องมีสติพร้อมด้วยความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาคความขัดแย้ง

และการสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร และตนเอง รวมไปถึงการส่งเสริมให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่มีปัญญามากลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ควรนิ่งเฉยกับปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาเพียงหนึ่งวิธีและใช้วิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีต ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้ แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้ หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (เขมมารี รัชชชุชีพ, 2553 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 1) ซึ่งสอดคล้องกับ อริศรา โยศรีคุณ (2556, หน้า 2) กล่าวว่า ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยไปได้ และไม่ควรปล่อยละเลยให้เกิดความขัดแย้งเป็นระยะเวลานานและทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยไม่มีการจัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดด้านหนึ่งในสายงานการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีวิธีการบริหารจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะให้ฝ่ายใดถูกหรือตัดสินชี้ขาดว่าฝ่ายใดผิด และไม่สามารถเลือกทำงานกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฝ่ายงานการบริหารตามโครงสร้างของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ๆ และตัวขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาของไทยที่มีความสำคัญที่สุดคือบุคลากรในสถานศึกษา เนื่องด้วยครูเป็นผู้มีบทบาทหลักในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนตามความคาดหวังของหลักสูตรและเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล การทำงานของครูจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจความต้องการของครู และต้องบริหารบทบาทของตนในการเป็นผู้ผสมผสานความต้องการที่แตกต่างระหว่างบุคคลของคณะครู เนื่องด้วยองค์กรเป็นจุดรวมของกลุ่มคนที่มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนาที่แตกต่างกัน และทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันคือการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ปัจจุบันปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษามีมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นทุกวัน ทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยวิธีการต่าง ๆ

ของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว และปัญหาความขัดแย้ง (จิตรราพัทธ์ ชัยรัตน์ศิริกุล, 2556, หน้า 139) และความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยไปได้ และไม่ควรปล่อยละเลยให้เกิดความขัดแย้งเป็นระยะเวลาและทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยไม่มีการจัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดด้านหนึ่งในสายงานการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีวิธีการบริหารจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะให้ฝ่ายใดถูกหรือตัดสินชี้ขาดว่าฝ่ายใดผิด และไม่สามารถเลือกทำงานกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (อริศรา โยศรีคุณ, 2556, หน้า 2)

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารในสถานศึกษา และเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดจุดหมาย วางแผน กำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายรัฐที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมาพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้ดำเนินการพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ครอบคลุมภารกิจงานทั้ง 4 ด้าน แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อาทิ ปัญหาการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ย่อนยาน ขาดความรับผิดชอบ โดยผู้บังคับบัญชาไม่กล้าพอที่จะลงโทษบุคลากรที่ทำให้ผิด การบริหารยังใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ ปัญหาด้านการเงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบเปอร์เซ็นต์ที่เม็ดเงินรวม 2.99 % ของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน บางโรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานที่สูงได้รับเกียรติบัตรรางวัลแต่ได้รับการจ่ายเงินเดือนที่มีเปอร์เซ็นต์ต่ำ เนื่องจากเม็ดเงินที่บริหารมีน้อยและปัญหาบุคลากรบางส่วนไม่พัฒนาตนเองในการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ความชำนาญความแม่นยำในการนำกฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานลงสู่การปฏิบัติเกิดความผิดพลาด ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งหวังของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยภาพรวมของสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2563, หน้า 24-27)

ดังนั้นจากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจในการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้ ทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา และหน่วยงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานของผู้บริหารให้มีคุณภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 1.1 ประชากร
 

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 132 คน และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,493 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,625 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2563, สืบออนไลน์)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 103 คน ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 335 คน

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าศึกษาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 4 มิติ ได้แก่ ด้านบทบาท ด้านบุคลิกภาพ ด้านปกติวิสัย ด้านเป้าหมาย และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้กรอบเนื้อหาตามแนวคิด จากการสังเคราะห์ มี 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง 5) ด้านการยอมให้ 6) ด้านการถอนตัว 7) การใช้อำนาจ 8) การเผชิญหน้า

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 4 มิติ ดังนี้

- 3.1.1 ด้านความขัดแย้งของบทบาท
- 3.1.2 ด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ
- 3.1.3 ด้านความขัดแย้งของปกติวิสัย
- 3.1.4 ด้านความขัดแย้งของเป้าหมาย

3.2 ประเด็นการศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 8 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 การเอาชนะ (Competition)
- 3.2.2 การร่วมมือ (Collaborating)
- 3.2.3 การประนีประนอม (Compromising)
- 3.2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 3.2.5 การยอมให้ (Accommodation)
- 3.2.6 ด้านการถอนตัว (Withdrawing)
- 3.2.7 การใช้อำนาจ (Forcing)
- 3.2.8 การเผชิญหน้า (Confronting)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้งในสถานศึกษา หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุและหลายปัจจัย เช่น ความไม่เข้าใจระหว่างบุคคลทั้งในเรื่องของบทบาทและหน้าที่ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร และผลประโยชน์ที่ขัดต่อกัน ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกเป็น 4 มิติ ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งของบทบาท หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การต้องเผชิญบทบาทที่พอใจและไม่พอใจในเวลาเดียวกัน การแสดงความไม่พอใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนได้รับการต้องการขัดแย้งกับบทบาทบางสิ่งบางอย่างแม้ว่าเป็นบทบาทของงานที่อยู่ในสถานศึกษา การถูกกดดันให้ต้องยอมรับที่จะมีบทบาทบางอย่าง และการก้าวท้าวในบทบาท งานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

1.2 ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การต้องการปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการยอมรับของบุคคลในองค์การ การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน การมีบุคลิกภาพในการใช้คำพูดแบบตรงไปตรงมา การแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการขาดการยอมรับซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การ

1.3 ความขัดแย้งของปรกตวิสัย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การมีระดับความรู้และการศึกษาแตกต่างกัน การมีความแตกต่างด้านประสบการณ์ การมีความแตกต่างด้านทัศนคติ การมีความแตกต่างด้านค่านิยม และมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4 ความขัดแย้งของเป้าหมาย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่ม การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือการปรับเงินเดือน การมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม และการให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง แนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกเป็น 8 วิธี ดังนี้ จากการสังเคราะห์

2.1 การเอาชนะ (Competition) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการยึดเป้าหมายและวิธีการของตนเป็นหลัก การแสวงหาแนวทางการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และการแสวงหาความได้เปรียบและชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีของข้าพเจ้าดีที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา

2.2 การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การคำนึงถึงความก้าวหน้าและอนาคตของสถานศึกษาทุกครั้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา และสนับสนุนการทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง การพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้เมื่อเกิดความขัดแย้ง และการทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ เมื่อเกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการพยายามเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยไม่ให้ความสนใจต่อประโยชน์ของฝ่ายใด การหลีกเลี่ยงการโต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาในกรณีที่ข้าพเจ้าไม่สามารถจัดการได้

2.5 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม และการยอมให้ทุกฝ่ายในข้อเรียกร้องหากสิ่งนั้นจะทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

2.6 การถอนตัว (Withdrawing) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแยกตัวออกจากสถานการณ์หรือปัญหา การหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อนตนเองได้ภายหลัง และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน

2.7 การใช้อำนาจ (Forcing) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง และการยืนยันกรานที่บรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ เมื่อเกิดความขัดแย้ง

2.8 การเผชิญหน้า (Confronting) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหา และพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย การค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อเท็จจริงมาชี้แจง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทราบถึงความขัดแย้งในสถานศึกษาในสังกัด และสามารถใช้อุปกรณ์สารสนเทศเป็นแนวทางในการจัดการ

ความขัดแย้งในสถานศึกษาในสังกัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

2. โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้แนวทางในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมตามสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
  - 1.4 ประเภท และลักษณะของความขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา
3. การจัดการความขัดแย้ง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 183) นิยามคำว่า “ความขัดแย้ง” ประกอบด้วย คำสองคำ กล่าวคือ “ขัด” ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตาม ผ่าฝืน ขืนไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่า “ความขัดแย้ง” นั้น หมายถึง การที่บุคคลทั้งสองฝ่ายไม่ลงรอยกัน จึงพยายามที่จะต้านทานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่ตนเองมีความคิดหรือการกระทำที่ไม่สอดคล้อง หรือไม่สมนัยกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นในครอบครัวหรือสังคม

รังสิวุฒิ ปาโลสม (2556, หน้า 27) กล่าวถึง ความขัดแย้ง ว่า ความขัดแย้ง คือ การที่คนหรือกลุ่มบุคคลเกิดทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ปฏิสัมพันธ์กันไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในระดับหนึ่งและอาจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ถ้ามีปัจจัยเกื้อหนุนจนถึงขั้นมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง

อริศรา โยศรีคุณ (2556, หน้า 32) กล่าวถึง ความขัดแย้ง ว่าหมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม

เจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกันหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

ลักษณะาวตี วงษ์วิไลวารินทร์ (2557, หน้า 39) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่า หมายถึง การเกิดสภาวะความคับข้องใจ ไม่เห็นพ้องต้องกัน และไม่เข้าใจกัน ระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่ต่างฝ่ายต่างจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัด หรือการมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ทัศนคติ ความต้องการ และความเชื่อ แต่ต้องติดต่อทำงานด้วยกันหรืออยู่รวมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านั้นทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไปด้วยกันไม่ได้

อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง (2557, หน้า 8-9) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคนในเชิงลบ มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือความไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องด้านความคิดของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์การ ลักษณะของความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็น เช่น ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม ความรู้สึกและอารมณ์ เป็นต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ และการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ทุกหมู่เหล่า ทุกคนเกิดมาล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 5 ชั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ หรือทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ที่กล่าวว่า ความต้องการในชีวิตแต่ละคนจะแตกต่างกันเนื่องมาจากความแตกต่างในด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งทางด้านครอบครัว สถานะที่ทำงาน สถาบันการศึกษา ตลอดจนประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล ซึ่งแมคเคลแลนด์ได้กล่าวถึงความต้องการ 3 ประการคือ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ความต้องการอำนาจ

2. การรับรู้ (Perceptions) ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์แต่ละคนจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ การสื่อสารในแนวทางเดียวกันหรือคนละแนวทาง จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายเกิดจากครอบครัว บุคลิกภาพ การศึกษา วิถีชีวิตของแต่ละคน และสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นปรปักษ์และไม่ลงรอยกัน

3. อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ระบุถึงสาเหตุและระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใด เพราะความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นก็เพราะความต้องการที่ต้องการให้บุคคลอื่นกระทำหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ฝ่ายตนปรารถนา ซึ่งถ้าฝ่ายใดมีอำนาจ

มากกว่าย่อมมีโอกาสได้เปรียบ เพราะจะได้รับประโยชน์จากอีกฝ่าย และสามารถควบคุมสถานการณ์ความขัดแย้งได้มากกว่า

4. ค่านิยม (Values) คือ ความเชื่อ หรือหลักเกณฑ์ที่ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดการไม่ยอมรับหรือไม่ยึดถือกับสิ่งปฏิบัติของอีกฝ่าย ส่งผลก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feeling and Emotions) เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของบุคคลที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ บางครั้งก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและอารมณ์ของแต่ละบุคคล เพราะการไม่ปล่อยวาง ให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนเอง และสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็เพราะการไม่ใส่ใจ ไม่เข้าใจ ไม่รับรู้ ไม่ปรับตัวต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและบุคคลอื่น

ณัฐพล จันทรเกิด (2560, หน้า 22) สรุปว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันมีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกันหรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้

Gortner (1977, pp. 195) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นการต่อสู้กันระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือมากกว่า เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรหรือใ้เป็นไปตามความคิดของตน

Katz and Kahn (1978, pp. 649-650) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศทั้ง 2 ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายต่างก็พยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับ เพื่อผลบางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะต่อต้าน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวางบีบบังคับทำอันตรายหรือต่อต้าน

Thomas and Schmidt (1976, pp. 259) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ซึ่งพฤติกรรมของความคาดหวัง หรือพฤติกรรมขึ้นไปสู่เป้าหมายหรือกลุ่มถูกกีดกัน โดยบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น

Pneuman and Bruehl (1982, pp. 4-6) ให้นิยามไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ สภาวะที่มักเกิดขึ้นเมื่อคนสองคนซึ่งต้องทำงานเกี่ยวข้องกันมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความเห็นไม่สอดคล้องต้องกัน

David (1983, pp. 499) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยไม่ได้ เรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมายไม่ว่าจะ

รับรู้มัน จะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกที่ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

Robbins (1983, pp. 434) นิยามความขัดแย้งว่า คือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ามีฝ่ายตรงกันข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

Gordon (2002, pp.298) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ เรื่องของความไม่ลงรอยกัน ความตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพลและรวมถึงความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

Greenberg and Baron (2003, pp. 662) สรุปไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างทางความคิดของบุคคลหรือองค์การ 2 ฝ่ายขึ้นไป จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน ขั้นตอนดังกล่าวจะทำให้อีกฝ่ายเกิดการรับรู้ของอีกฝ่าย ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่เข้ากับความคิดของตน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีค่านิยมหรือการกระทำที่ขัดกัน ส่งผลให้เกิดการขัดขวาง ต่อต้านความคิดและการกระทำซึ่งกันและกัน เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนต้องการ ความขัดแย้งของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกันผู้บริหารมีอาชีพนั้นต้องรู้จักปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมาเป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่า

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ปนัดดา ลิทธิกุล (2551, หน้า 214 อ้างอิงใน ไพวดี ศักยาภินันท์, 2558, หน้า 29-30) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner ได้สรุปแนวคิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบองค์การ และการบริหารขององค์การ อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์การและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มี

มากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพขององค์การ

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 12-14 อ้างอิงใน เอี่ยมพร บุญเกิด, 2558, หน้า 11) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวคิดแบบเดิม เป็นกระบวนการพื้นฐานปรากฏให้เห็นทั่วไป เกิดพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม และคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งไม่ดี สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง และไม่ควรเกิดในการบริหารงาน ตามแนวคิดแบบเก่าที่ต่างมองเห็นความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น เพราะทำให้เสียหายมีผลกระทบไปทางลบต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงที่จะทำให้เกิด และกำจัดออกไปเสีย เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น

2. แนวคิดแบบใหม่ มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งทำให้เห็นถึงปัญหา และซึ่งเป็นการหาข้อบกพร่อง และวิธีการแก้ไขหรือวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว เมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์และเจริญยิ่งขึ้น เครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงก็คือความขัดแย้ง ดังนั้นจึงควรควบคุมให้ความขัดแย้งอยู่ในกรอบที่จำกัด

อัจฉรา ลิ่มทองวงศ์ (2557, หน้า 10, อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ จิตตเดชธร, 2559, หน้า 27-28) สรุปไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิมนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องคาดการณ์ความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงจะสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ และผู้บริหารจะต้องจำกัดความขัดแย้งในองค์การโดยการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการเข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะถือว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารงาน

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The human relations) มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปรกติที่เกิดขึ้นได้กับทุกกลุ่มหรือทุกองค์การ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ จึงยอมรับและสนับสนุนในเรื่องของความขัดแย้งว่าต้องมีอยู่ จึงไม่สามารถกำจัดความขัดแย้งออกไปได้ เนื่องจากความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นและส่งเสริมปฏิบัติงานของกลุ่มแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความนิยมมากช่วงระหว่าง ค.ศ. 1940-ค.ศ. 1970

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The inter actionist view) ในขณะที่มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้น แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้น

ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่กันอย่างสงบสุข คิดหรือทำอะไรก็ตามมักไปในทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นคือภาวะการณ์เริ่มตกต่ำ เสื่อมถอยขององค์การที่เกิดจากการอยู่คงที่นาน ๆ ขาดการปรับตัวจึงไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้น แนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ ทำการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ในองค์การ ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้น

อัญวีณ์ นทีพิรพันธุ์ (2559, หน้า 11) สรุปไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถแบ่งเป็น 3 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ เป็นความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งดี คือเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้คนมีความตื่นตัวที่จะผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นพลังบวกที่ส่งเสริมการทำงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ

Robbins (1974, pp. 75 อ้างอิงใน ฐฐพล จันทร์เกิด, 2560, หน้า 34-35) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งในองค์การแบ่งออกเป็น ทรรศนะ คือ

1. สมัยเดิม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็นที่จะทำให้เกิดขึ้นภายในองค์การ หากมีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็นที่จะให้เกิดขึ้นภายในองค์การ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์การ ก็เท่ากับเป็นสัญญาณเตือนบอกให้รู้ว่าองค์การมีข้อผิดพลาดบางอย่างเกิดขึ้นมีปัญหาที่ต้องรับการแก้ไขและเยียวยาอย่างรีบเร่งมิฉะนั้นจะเกิดปัญหาการกระทบกระทั่งตามมา และสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับองค์การได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการแก้ไขข้อผิดพลาดข้อปัญหาให้หมดสิ้นไปความขัดแย้งจึงจะยุติลงได้

2. สมัยพฤติกรรม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งซึ่งจะยุติลงได้เกิดขึ้นอยู่เสมอภายในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะในองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความสนใจก็ย่อมจะเกิดปัญหาการกระทบกระทั่งในความสัมพันธ์ของงานบ้าง แต่ก็ยังสามารถจะประสานผลประโยชน์กันได้ ถึงแม้กระนั้นก็ตามความขัดแย้ง บางครั้งก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์เพราะจะเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การหาผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็ตาม แต่สมัยพฤติกรรมนิยมก็ยังไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้งเพราะยังมีความคิดว่าความขัดแย้งบางครั้งก็เป็นประโยชน์ เพราะจะเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาและนำไปสู่การหาผลลัพธ์ที่ดีกว่าก็ตาม แต่สมัยพฤติกรรมก็ยังไม่เห็นด้วยกับความขัดแย้งเพราะยังมีความคิดว่าความขัดแย้งหากเกิดขึ้นมาแล้ว

ก็ยังสามารถเกิดความเสียหายอยู่ดี จึงไม่มีความต้องการที่จะให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดความขัดแย้งให้พ้นไปจากองค์การ

3. สมัยปัจจุบัน มีความเชื่อว่าความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เลยความขัดแย้งจะมีประโยชน์มากกว่าเป็นโทษ เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การค้นหาและหาแนวทางสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าและยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาปรับปรุงในการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560, หน้า 35) สรุปไว้ว่า แนวคิดความขัดแย้ง มีความเชื่อแตกต่างกันแต่ที่สำคัญนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำรงชีวิตในสังคมสมัยแรกไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเพราะเชื่อว่านั้นไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ต่อมาเริ่มพัฒนาความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องมาทบทวนปรับปรุงแก้ไขและความขัดแย้งยังสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้ แต่ทั้งนี้ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 13-14 อ้างอิงใน ดัทฤยา อุปนนท์, 2560, หน้า 11-12) ได้สรุป แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้ง 2 แนวคิด ดังตาราง 1

**ตาราง 1 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิม และแนวคิดปัจจุบัน**

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยก	1. ความขัดแย้งเป็น สิ่ง กระตุ้น การดำเนินงานในองค์การ ผู้บริหารต้องจัดการความขัดแย้งที่ดี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะอยู่ในองค์การที่ดี ซึ่งจะ เป็น สิ่ง ที่ช่วยกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ชีวิตในองค์การ ย่อมมีความขัดแย้งเข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ผลจากความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การอันเกิดจากความขัดแย้ง และผลจากความก้าวร้าวก่ออาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
<p>5. ความขัดแย้งถือเป็นสิ่งเลวร้าย เนื่องจากนำไปสู่การสร้างความศัตรูระหว่างกันและทำให้เกิดภาวะของความเครียด ส่งผลให้งานล้มเหลว</p> <p>6. เกิดจากการจัดบรรยากาศที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องสามารถเปลี่ยนและควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้ รวมไปถึงถึงความขัดแย้ง การแข่งขัน และการแสดงออกอย่างก้าวร้าว</p>	<p>5. ข้อดีของความขัดแย้งอีกหนึ่งประการคือ เป็นตัวช่วยในการกระตุ้นบุคคลเพื่อหาทางในการแก้ไขปัญหา</p> <p>6. มีปัจจัยหลายหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ผู้บริหารองค์การไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ ปัจจัยทางในด้านจิตวิทยา และปัจจัยในด้านของพันธุกรรม ผู้บริหารองค์การจึงต้องศึกษาว่าจะอยู่กับความขัดแย้งได้อย่างไร</p>

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 13-14)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดดั้งเดิมเห็นว่าความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยง หรือกำจัดไป เพราะความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งเลวร้าย ก่อให้เกิดอันตราย นำไปสู่ความแตกแยกและทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนาทำให้องค์การแตกแยก การบริหารที่ผิดพลาดทำให้เกิดความขัดแย้ง มีความเชื่อว่าในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของลูกน้องในการแสดงความก้าวร้าว ช่วงชิงการแข่งขัน นำไปสู่ความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ส่วนในแนวคิดปัจจุบันเห็นว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลคิดสร้างสรรค์ พัฒนา ปรับปรุง ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ความขัดแย้งเป็นเรื่องปรกติที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ในองค์การหรือกลุ่มหลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ เพราะความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการในองค์การ หากอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะเป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. สาเหตุของความขัดแย้ง

อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง (2557, หน้า 8-9) ความขัดแย้ง เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคนในเชิงลบ มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือความไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องด้านความคิดของบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์การ ลักษณะของความไม่ลง

รอยกันหรือไม่สอดคล้องกันนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็น เช่น ความต้องการ การรับรู้ อำนาจ ค่านิยม ความรู้สึกและอารมณ์ เป็นต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ และการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ทุกหมู่เหล่า ทุกคนเกิดมาล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 5 ชั้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ หรือทฤษฎี ความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ที่กล่าวว่า ความต้องการในชีวิตแต่ละคนจะแตกต่างกันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งทางด้านครอบครัว สถานะที่ทำงาน สถาบันการศึกษา ตลอดจนประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล ซึ่งแมคเคลแลนด์ได้กล่าวถึงความต้องการ 3 ประการคือ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ความต้องการอำนาจ

2. การรับรู้ (Perceptions) ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์แต่ละคนจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ การสื่อสารในแนวทางเดียวกันหรือคนละแนวทาง จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายเกิดจากครอบครัว บุคลิกภาพ การศึกษา วิถีชีวิตของแต่ละคน และสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง เป็นปรปักษ์ และไม่ลงรอยกัน

3. อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่ระบุดึงสาเหตุและระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใด เพราะความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นก็เพราะความต้องการที่ต้องการให้บุคคลอื่นกระทำหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ฝ่ายตนปรารถนา หากกลุ่มใดมีอำนาจมากกว่าก็เกิดความได้เปรียบมากกว่าและได้รับประโยชน์จากอีกกลุ่ม และสามารถควบคุมเหตุการณ์ได้ดีกว่าอีกกลุ่ม

4. ค่านิยม (Values) คือ หลักเกณฑ์หรือความเชื่อซึ่งได้รับการไตร่ตรองแล้วว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดการไม่ยอมรับสิ่งที่อีกฝ่ายปฏิบัติ เป็นผลให้เกิดความขัดแย้ง

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feeling and Emotions) เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของบุคคลที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ บางครั้งก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกและอารมณ์ของแต่ละบุคคล เพราะการไม่ปล่อยวาง ให้ความรู้สึกและอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนเอง และสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็เพราะการไม่ใส่ใจ ไม่เข้าใจ ไม่รับรู้ ไม่ปรับตัวต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและบุคคลอื่น

ความขัดแย้งถ้าไม่ได้รับการแก้ไขหรือการจัดการที่เหมาะสม โอกาสที่องค์กรหรือหน่วยงานจะเสียหายจากผลกระทบของความขัดแย้งย่อมสูงขึ้น ซึ่งสาเหตุหลัก ๆ ของความขัดแย้ง เกิดจาก 4 สาเหตุ ดังนี้

1. สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นของคนภายในองค์กรแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องวัตถุประสงค์ของงาน การมอบหมายหน้าที่ ภาระงาน การประสานงานในองค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารจะต้องให้ความใส่ใจ ดูแล และหาทางออก หรือข้อสรุปให้แต่ละฝ่ายไม่ควรปล่อยปัญหาเหล่านี้ให้หายไปเอง เพราะปัญหาความขัดแย้งจะทวีความรุนแรงจนเป็นอันตรายต่อองค์กรได้

2. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป โดยสาเหตุความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรมีสาเหตุ 5 ประการ ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งด้านความคิด เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีแนวคิด หลักการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น อาจจะเป็นเนื่องจากคุณลักษณะส่วนตัว สถานภาพ ศักดิ์ศรี บทบาท การยอมรับ หรือเป้าหมายที่ต่างกัน จึงส่งผลให้บุคคลมีแนวความคิดที่ต่างกัน และยิ่งแนวความคิดนี้ไม่สามารถเจรจาตกลงกันได้ หรือไม่สามารถสร้างความพึงพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ความขัดแย้งก็ย่อมเพิ่มระดับขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.2 ความขัดแย้งด้านการรับรู้ เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีลักษณะทางกายภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากวิธีการอบรมเลี้ยงดู การรับรู้ ฐานะ สังคม รวมถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลเหล่านี้มองปัญหาคนละด้าน ส่งผลให้การรับรู้และความเข้าใจแตกต่างกัน

2.3 ความขัดแย้งด้านความรู้สึก เกิดขึ้นจากความรู้สึกส่วนตัวที่เกิดจากจิตใจของแต่ละบุคคล อาจเกิดจากการมองโลกในแง่ร้าย มีอคติ ไม่ไว้วางใจ ความกลัวและความผิดหวัง สิ่งเหล่านี้เป็นแรงผลักดันที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกในทางขัดแย้ง

2.4 ความขัดแย้งในเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีเป้าหมายส่วนตัวที่แตกต่างจากบุคคลอื่น แต่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การเจรจาตกลงกันจึงเป็นเรื่องยาก

2.5 ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เกิดขึ้นจากการที่แต่ละบุคคลมุ่งหวังผลประโยชน์จากผลตอบแทนและทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ก่อให้เกิดการแข่งขันช่วงชิงเพื่อให้

ได้ในสิ่งที่ตนปรารถนา แม้ว่าการได้มานั้นจะกระทบต่อบุคคลใดบ้างก็ตาม ผลที่ตามมาก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

### 3. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีสาเหตุใหญ่ ๆ 5 ประการ

3.1 การจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรแจกจ่ายให้กับฝ่ายต่าง ๆ อย่างยุติธรรมและมีเหตุผล และควรให้ความสำคัญตามลำดับ เพื่อป้องกันการแย่งชิงทรัพยากรและการเรียกร้องในสิทธิในการใช้ทรัพยากรในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เครื่องปรับอากาศ ยานพาหนะ เป็นต้น

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานภายในองค์การของกลุ่มแต่ละกลุ่ม มีการปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกัน ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารจะพิจารณาความดีความชอบจะต้องพึงระวัง เพราะบางครั้งอาจจะได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง เช่น แผนกที่ทำงานหนัก มีผลงานแต่ไม่ได้ใกล้ชิด หรือไม่เอาใจหัวหน้าแผนก ก็อาจจะไม่ได้รับการสนับสนุน เป็นต้น

3.3 ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม การเรียนรู้ ทำให้เกิดพฤติกรรมการต่อต้านจากกลุ่ม ส่งผลถึงสภาวะการกดดันเกิดขึ้น เช่น นาย ก เป็นคนเห็นแก่ตัวไม่เคยออกเงินซื้อของ แต่พอถึงเวลาทานอาหารก็มาทานของคนอื่น ทำให้กลุ่มเพื่อนไม่ยอมรับในพฤติกรรมดังกล่าว

3.4 ความล้มเหลวในการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารต้องอาศัยความถูกต้อง รวดเร็ว กระชับ ได้ใจความ และเน้นความจริง ถ้าระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างซับซ้อนอาจจะก่อให้เกิดการบิดเบือน ไม่ถูกต้องของข้อมูล ทำให้บุคลากรในองค์การได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องนำไปสู่การทำงานและความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง

3.5 การแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล การสร้างระบบการให้รางวัลเป็นบ่อเกิดแห่งการแข่งขัน เพราะทุกคนต้องเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รางวัล ซึ่งการทำงานต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน อาจจะก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ซึ่งรางวัลที่ตนปรารถนา

4. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน เกิดจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

4.1 การเอาแพ้เอาชนะ เกิดจากการที่กลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานแตกต่างกัน และการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตรงตามความต้องการของแต่ละกลุ่มได้ในเวลาเดียวกัน จึงเป็นสาเหตุให้แต่ละกลุ่มพยายามหา

วิธีการที่จะกระทำการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตนเอง ซึ่งบางครั้งก็อาจจะไปกระทบเกิดผลเสียให้กับอีกกลุ่ม

4.2 การแข่งขันเพื่อหาแนวทางให้ได้ประโยชน์สูงสุด เกิดจากการที่แต่ละกลุ่มมีเป้าหมายเดียวกัน แต่แนวความคิดต่างกัน จึงต่างหาแนวทางที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น กลุ่มที่ 1 ต้องการขายสินค้าให้ได้ยอดสูงสุด ในบางครั้งจะต้องไปแย่งพื้นที่การขายของกลุ่ม 2 ก็ตาม ทำให้กลุ่ม 2 ต้องตัดราคา เพื่อจะให้ขายสินค้าได้ตามยอด ทำให้เกิดการกระทบกระทั่ง ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะแต่ละกลุ่มก็ต้องการโบนัส และต้องเป็นกลุ่มที่มียอดขายสูงสุด เป็นต้น

4.3 การเข้ากันไม่ได้ในด้านฐานะ ปัญหาด้านฐานะที่เกิดขึ้นก็คือ การกำหนดสายการบังคับบัญชา ทำให้บุคคลมีฐานะที่แตกต่างกันตามลำดับชั้นที่กำหนดไว้ เพราะกลุ่มบุคคลที่อยู่ในฐานะที่สูงกว่ามักจะไม่นิยมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่ลำดับชั้นต่ำกว่า โดยมองว่ากลุ่มตนมีบทบาทที่มีความสำคัญต่อองค์กร มีสิทธิบทบาทที่มากกว่า จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่าย ปัญหาดังกล่าว จึงกลายเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

4.4 ความแตกต่างด้านความเข้าใจและการรับรู้ บุคคลและกลุ่มมีแนวคิดรวมถึงพฤติกรรมแตกต่างกัน ตามประสบการณ์รับรู้ที่ผ่านมา ดังนั้นบุคคลและกลุ่มจึงเลือกให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตนรับรู้ และมีประสบการณ์ เช่น กลุ่มบัญชีมีประสบการณ์ด้านบัญชีก็ให้ความสำคัญด้านบัญชี งบกำไรขาดทุน ประหยัด ส่วนอีกกลุ่มมีประสบการณ์ด้านสารสนเทศก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยี การสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็ว เป็นต้น ดังนั้น เมื่อการรับรู้ต่างกัน แนวคิดต่างกัน แต่ต้องประสานงานและเกี่ยวข้องกัน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มย่อมเกิดขึ้นได้

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 12 อ้างอิงใน เอื้อมพร บุญเกิด, 2558, หน้า 14) ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากรเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละฝ่ายในองค์กรต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากร เพื่อมาดำเนินงานให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรในองค์กรมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายต่างทำหน้าที่ปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญ และความจำเป็นของกลุ่มอยู่เสมอ จนนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้

2. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในองค์กรหนึ่งจะมีหลาย ๆ แผนก ในแต่ละแผนกขององค์กรมีเป้าหมายแตกต่างกัน หากสมาชิกในองค์กรไม่มองเป้าหมายหลักขององค์กร

แต่ไปมองเป้าหมายย่อย ๆ ในแผนกของตนแล้ว จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ เช่น แผนกการตลาดต้องการวางแผนกลยุทธ์ตัดราคากับคู่แข่งด้วยการลดราคาสินค้าให้ต่ำลง เพื่อดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งให้มากขึ้นซึ่งอาจไม่ได้รับความร่วมมือหรือเห็นด้วยจากแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกผลิตต้องการให้แผนกการตลาดมีนโยบายในการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบในทางลบกับรายได้ รวมทั้งกำไรสุทธิสูงอย่างต่อเนื่อง แผนกจัดซื้อเองก็ต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย ดังนั้น จะเห็นว่าแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การล้วนมีเป้าหมาย และทัศนคติที่อาจแตกต่างกันในเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดโอกาสของความขัดแย้งได้

3. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน การทำงานหรือทำกิจกรรมระหว่างสองแผนกขึ้นไป งานนั้นจะสำเร็จได้ งานบางอย่างอาจต้องมาจากแผนกหรือฝ่ายงานอื่นก่อน จึงทำให้งานนั้นขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในฝ่ายมีเพิ่มขึ้น อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

4. ความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อและการรับรู้ คนแต่ละคนมีความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมที่ต่างต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การรับรู้ การรู้สึก หรือแปลความต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

Thomas and Kilmann (1987, อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 32-33) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอย่างครอบคลุม โดยได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง ชื่อว่า Thomas-Kilman conflict model instrument ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมที่เผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลได้เป็น 2 มิติ คือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Co-operatives) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาคือ พฤติกรรมการร่วมมือ

2. พฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาคือการมุ่งเอาชนะ

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 33) สรุปว่า ความขัดแย้งมีหลายลักษณะ ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลกับบุคคลระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลมาจากทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลแต่ละบุคคล

Pneuman and Bruehl (1982, pp. 35 อ้างอิงใน ศิริวรรณ มนอัถระพดุง, 2559, หน้า 198-199) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งมาจาก 3 สาเหตุ ได้แก่

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ภูมิหลังของบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึก ทักษะคิดอุปนิสัยส่วนตัว รวมถึงการความคิดเห็นที่แตกต่างกันที่ส่งผลจากระดับภาวะผู้นำของแต่ละคนที่มีระดับต่างกัน

2. การประสานความร่วมมือที่ขาดคุณภาพและไม่ชัดเจน ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนและเกิดความล่าช้า

3. บริบทขององค์การ ได้แก่ การกำหนดหน้าบาทและหน้าที่ไม่ชัดเจน ทรัพยากรมีจำกัด มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เข้มงวด และประโยชน์และอำนาจที่มาจากการแข่งขัน

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559, หน้า 199) สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในองค์การมีสาเหตุสำคัญ ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ เช่น ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่ งานที่รับผิดชอบ การตัดสินใจ เป้าหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ข้อมูลการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งเกิดจากผลประโยชน์ มีการแย่งชิงทรัพยากร งบประมาณ บุคลากรเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับตน กลุ่ม และองค์การ

3. ความขัดแย้งมาจากคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

4. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด และไม่ถูกกับกาลเทศะและบุคคลทำให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ มีค่านิยมและทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางยั่วยู่ให้ผู้อื่นโกรธหรือเกิดความรำคาญ โดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เป็นต้น

ณัฐพล จันทรเกิด (2560, หน้า 28) สรุปว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุหลายประการ เช่น การขัดแย้งของเป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากร การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานความคลุมเครือของบทบาท ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ปัญหาด้านสถานภาพ คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

Thomas and Schmidt (1976, pp. 895) สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุจากความผิดพลาดในการสื่อสารข้อมูลต่างกันทำให้บุคคลมีความคิดเห็น

ต่างกัน ความขัดแย้งในบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนบุคคล รวมทั้งความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อเป้าหมายและหลักการในการดำเนินชีวิต ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานภายใต้ มาตรฐานที่แตกต่างกันรวมถึงเรื่องของอำนาจ และระบบงานที่มีกฎหมายและระเบียบ เครื่องครัดจนไม่เอื้ออารีต่อสัมพันธภาพส่วนบุคคล การขาดความสามัคคีปรองดองกัน และการ แข่งขัน ช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

Katz and Kahn (1978, pp. 650) ได้ระบุสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในองค์การ และความขัดแย้งระหว่างองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1. บริบทขององค์การ อาทิ ขนาดโครงสร้างของการบริหารจัดการองค์การ ความต้องการด้านทรัพยากรเพื่อพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น
2. ผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับซึ่งอาจเกิดความขัดแย้ง
3. ความคาดหวังด้านบทบาทและหน้าที่
4. บุคลิกภาพและความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้ง ที่เกิดจากภายนอกองค์การ อาทิ ความเท่าเทียม กฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน และกระบวนการ เป็นต้น
6. ความสัมพันธ์ที่เกิดจากความขัดแย้งครั้งก่อน

Pneuman and Bruehl (1982, pp. 35) ได้แบ่งสาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มคน ซึ่งเมื่อพิจารณาที่พฤติกรรม หรือบุคลิกภาพของบุคคล จำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 1.1 ภูมิหลัง เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง กล่าวคือบุคคลมีภูมิหลัง ที่แตกต่างกัน อาทิ ภาษา ค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ และประสบการณ์

- 1.2 แบบฉบับของตนเอง เป็นสาเหตุหนึ่งของการเกิดความขัดแย้ง กล่าวคือ บุคคลย่อมมีความแตกต่างทั้งทางด้านพฤติกรรมและการแสดงออก แบบฉบับของบุคคล พิจารณาได้ ดังนี้

- 1.2.1 แบบฉบับด้านจิตวิทยา บุคคลแต่ละคนย่อมมีกระบวนการหรือวิธีคิด และความรู้สึกที่แตกต่างกัน

- 1.2.2 แบบฉบับด้านอารมณ์ บุคคลแต่ละคนมีอารมณ์ ความชอบที่ แตกต่างกัน

- 1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เกิดจากแบบฉบับทางอารมณ์ ที่อารมณ์เย็น จะชอบคิดอย่างละเอียด บุคคลที่มีอารมณ์ร้อนจะมีความก้าวร้าว

1.2.4 แบบฉบับด้านภาวะผู้นำ สามารถแบ่งได้หลายอย่าง เช่น ผู้นำที่มุ่งคน กับมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ เป็นต้น หากผู้นำและผู้ตามเป็นแบบเดียวกันก็ไม่เกิดปัญหา แต่หากผู้นำและผู้ตามไม่เป็นแบบเดียวกัน ย่อมเกิดความขัดแย้ง

1.3 สาเหตุของความขัดแย้งอีกหนึ่งประการคือ การรับรู้ หากการรับรู้เกิดความแตกต่างหรือบิดเบือนย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกันทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ดี จะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสารซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสารกระบวนการสื่อสาร คือผู้ส่งสารสื่อที่ใช้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์เช่นเปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทาจนเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้น ว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งเช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาทกฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไปการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นกับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

Robbins (1983, pp. 67-75) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งว่า เกิดจากสาเหตุ

#### 8 ประการ

1. ความเป็นกันเองมีน้อย
2. การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน
3. ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน

4. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน
6. ความไม่เหมาะสมในบทบาท
7. ความไม่พอใจในบทบาท
8. การบิดเบือนข่าวสาร

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ ความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือคุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล

#### 4. ประเภท และลักษณะของความขัดแย้ง

จรัญ ภาสุระ (2534, หน้า 175-176 อ้างอิงใน ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม, 2555, หน้า 13) ได้แบ่ง ประเภทความขัดแย้งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความขัดแย้งด้านจุดมุ่งหมาย เป็นผลที่เกิดจากความต้องการหรือเป้าหมาย ในการปฏิบัติกิจกรรมที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งด้านแนวความคิด เป็นผลที่เกิดจากการเสนอความคิดในการทำงานกิจกรรมใหม่
3. ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นผลที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านความรู้สึก และทัศนคติ
4. ความขัดแย้งด้านพฤติกรรม เป็นผลที่เกิดจากการไม่ยอมรับในประพฤตินของอีกฝ่าย

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 26-29) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์การ ดังนี้

#### 1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict)

ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ได้รับอิทธิพลมาจากบทบาทและเป้าหมายที่บุคคลได้รับมอบหมาย กับความรู้สึกส่วนตัว ซึ่งมาจากความคิด อารมณ์ คุณค่า ความโอเนอเอียงของจิตใจ เป็นความรู้สึกที่บุคคลคาดหวังให้มีบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นในเวลาเดียวกัน ความขัดแย้งภายในตนจะก่อให้เกิดความเครียด ถ้าบุคคลเกิดความขัดแย้ง ไม่สามารถจะรับมือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งภายในตนยังเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับอื่นตามมาอีกด้วย โดยความขัดแย้งภายในตน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. ความขัดแย้งแบบชอบทั้งคู่ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลมีตัวเลือกที่ดี หรือน่าสนใจทั้งสองตัวเลือก แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว เข้าทำนอง “รักพี่เสียดายน้อง” เช่น การสอบชิงทุนได้ทุนเรียนปริญญาโทกับการได้เลื่อนตำแหน่งที่ดีและสูงขึ้น เป็นต้น

2. ความขัดแย้งแบบชอบสิ่งหนึ่งแต่ไม่ชอบอีกสิ่งหนึ่ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลเผชิญกับสถานการณ์ที่มีทั้งด้านบวกและด้านลบภายในเวลาเดียวกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน เข้าทำนอง “เกลียดตัวกินไข่” เช่น สอบเอนทรานซ์เข้าศึกษาต่อได้ในคณะที่ตนอยากเรียน แต่ต้องไปเรียนในมหาวิทยาลัยทางภาคเหนือ ซึ่งไกลจากครอบครัว เป็นต้น

3. ความขัดแย้งแบบไม่ชอบทั้งคู่ เป็นความขัดแย้งที่บุคคลต้องเผชิญกับตัวเลือกที่ไม่น่าพึงปรารถนาทั้ง 2 อย่าง เข้าทำนอง “หนีเสือปะจระเข้” เช่น ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจไม่ได้หน่วยงานให้พนักงานเลือกระหว่างพักงานหรือลดเงินโบนัสหรือลดเงินเดือน เป็นต้น

## 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่พบบ่อย อาจเริ่มจากความขัดแย้งในตนเอง ค่านิยม ทักษะบุคลิกภาพ บทบาท สถานภาพ การทำงาน เป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในทางลบ จนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่สุด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์การจะเป็นความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาเดียวกันหรือต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามแนวตั้งและแนวนอนตามโครงสร้างขององค์การ เช่น ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานในสายเดียวกัน เป็นต้น

## 3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หมายถึง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็น ทักษะบุคลิกภาพ ความเข้าใจและเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีหรือปทัสสถานของกลุ่ม กำหนดขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม อาจจะเป็นเรื่องของกฎ ระเบียบ วิธีการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม ส่งผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลต่อกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้าน เช่น การจัดงานสังสรรค์โดยเก็บเงิน อาจมีพนักงานบางคนไม่เห็นด้วย เกิดการต่อต้านไม่ยอมรับและไม่เข้าร่วม ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม รวมทั้งไม่ให้อำนาจแก่กลุ่ม เป็นต้น

#### 4. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict)

ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง เป็นความขัดแย้งที่สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งของบุคคลภายในกลุ่ม หรือกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่ม ที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย กระบวนการ วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในลักษณะนี้สืบเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้ซึ่งทรัพยากรและผลประโยชน์ที่สูงสุด เช่น การรวมตัวกันของพนักงานเพื่อเรียกร้องสวัสดิการ เงินโบนัสหรือเงินค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

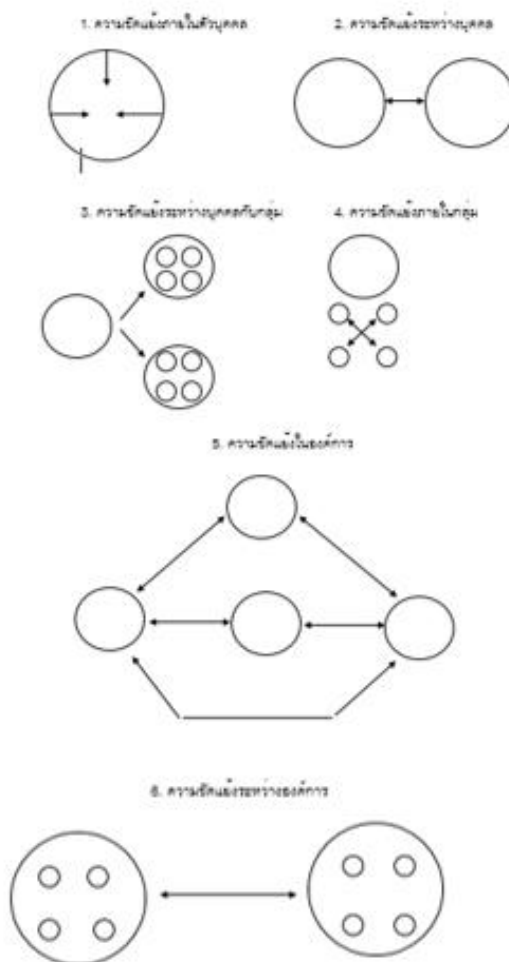
#### 5. ความขัดแย้งในองค์การ (Intra organizational Conflict)

เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม และแผนกในองค์การเห็นว่า วิธีการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ขั้นตอน นโยบายในการทำงานขององค์การไม่สามารถเอื้อต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ เมื่อบุคคลแต่ละคนมาอยู่รวมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันย่อมมีความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ระดับการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายที่แตกต่างกัน การใช้งบประมาณหรือทรัพยากรที่มีจำกัด รวมถึงหน้าที่หารงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งภายในองค์การ จำแนกได้ 4 ชนิด ได้แก่

1. Vertical Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ดีจะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย
2. Horizontal Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดระหว่างผู้บริหารด้วยกัน หรือบุคคลในแผนกเดียวกัน อาทิ การแข่งขันเพื่อไปสู่เป้าหมาย
3. Line-Staff Conflict คือความขัดแย้งที่ขึ้นระหว่างบุคลากรในองค์การหรืองานเดียวกัน
4. Role Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาท หน้าที่ จึงเกิดความไม่เข้าใจกัน

#### 6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter organizational Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างองค์การ หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างองค์การหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งจากความต้องการ การกดดัน หรือความคาดหวังที่มาจากภายนอกองค์การ ที่เข้ามามีอิทธิพลต่อนโยบาย หรือผลประโยชน์ขององค์การ เพื่อเป็นการแย่งชิงส่วนตรงตลาดหรือผลกำไร เช่น การซื้อตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงจากอีกบริษัทหนึ่ง โดยให้ค่าจ้าง ตำแหน่ง สวัสดิการที่มากกว่า ทำให้บริษัทเดิมเกิดความไม่พอใจ กลายเป็นกรณีของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ดังรายละเอียดจากภาพ 1



ภาพ 1 แสดงประเภทของความขัดแย้ง

ที่มา: ชัยยศ ประสานวงศ์ (2547 อ้างอิงใน อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, 2557, หน้า 30)

1. ความขัดแย้งของบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลายๆ อย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่ หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีข้อเสียที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ ทำให้ตัดสินใจลำบากว่าจะเลือกหรือไม่เลือก

นอกจากได้ อาจเป็นความขัดแย้งในบทบาทความขัดแย้งภายในบุคคลยังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูก คาดหมายให้ปฏิบัติงานอะไรหรือถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์การโดยส่วนรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ

2. ความขัดแย้งขององค์การ เป็นการแข่งขันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสังเกตเห็นได้ และความขัดแย้งขององค์การ ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม หรือโครงสร้างขององค์การโดยที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในการทำงาน ความขัดแย้งถือเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์การ แล้วแต่จะแสดงให้เห็นในลักษณะใดเท่านั้นเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลที่เกิดว่ารุนแรงมากเพียงใด การเกิดความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง โดยมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลทางบวกของความขัดแย้ง

ผลด้านบวก กล่าวคือ เพื่อกระตุ้นความสนใจ และเป็นการป้องกันความเฉื่อยชา ความไม่แน่นอนในสถานะภาพของบุคคล ซึ่งเป็นการทดสอบความสามารถ ในการประเมินความแข็งแกร่งและบารมีของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งอาจมองเป็นเอกลักษณ์ลักษณะในความสามัคคี ประองตอง ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งแนวคิดใหม่นี้อาจมองได้ว่าความขัดแย้งคือสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ เพราะจะทำ

1. สมาชิกในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. สมาชิกในองค์การได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม

4. องค์การได้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

5. องค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

6. การเลือกผู้นำที่มีความรู้และความสามารถ

7. การกำจัดความขัดแย้ง ที่อาจเกิดขึ้นมานาน

ผลทางด้านลบของความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งด้านลบ กล่าวคือก่อให้เกิดความสับสนต่อระบบงาน และทรัพยากรที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาสิ้นเปลือง ถ้าหากปล่อยให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเวลานานอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การหรือหน่วยงาน

ลักษณะาวดี วงษ์วิไลวารินทร์ (2557, หน้า 47) แบ่งประเภทและลักษณะของความขัดแย้งได้ 6 รูปแบบ คือ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร และ 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร และมีลักษณะความขัดแย้งแบ่งได้ 5 ชนิด คือ 1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล 2) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ 3) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง 4) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และ 5) ความขัดแย้งด้านค่านิยม

กัญญาณัฐ พานทอง (2558, หน้า 22) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งมาจากหลายปัจจัยด้วยกันกล่าวคือ ขัดแย้งภายในบุคคล ขัดแย้งระหว่างบุคคล ขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน และขัดแย้งระหว่างองค์การที่อยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน มีความคิดที่แตกต่างกัน ในเรื่องของค่านิยม เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

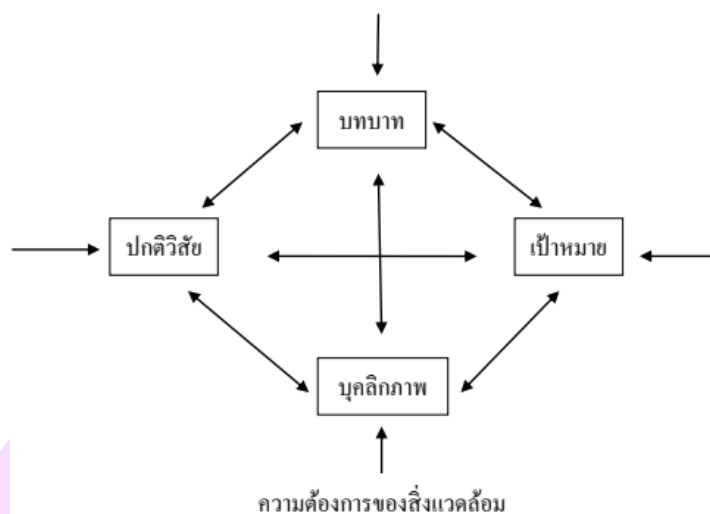
ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559, หน้า 15) สามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์การ

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560, หน้า 32) กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้ง มีด้วยกันหลายประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร

สรุปได้ว่า ประเภทและลักษณะของความขัดแย้ง แบ่งออกได้ 6 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร และ 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ความขัดแย้งทุกประเภท ดังที่กล่าวมาสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เกิดได้ทั้งในเชิงสร้างสรรค์ เช่น ความขัดแย้งที่นำไปสู่จุดหมาย การปฏิบัติงานขององค์กร และในด้านทำลาย เช่น ความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่องาน

### ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 17-19 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 37-39) ได้ให้ทัศนะว่าสถานศึกษาเป็นองค์การในระบอบราชการ เป็นองค์การอรรุณัยและอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบถ้าหากพิจารณาว่าในสังคม ระบบนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาทปรกติวิสัยบุคคลิกภาพและเป้าหมายเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้แบบของความขัดแย้งอีก 10 แบบดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงแบบต่าง ๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า17-19 อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 37-39)

จากภาพ 2 จะเห็นได้ว่า บุคลากรในโรงเรียนจะมี 4 มิติ คือ บทบาท บุคลิกภาพ เป้าหมายและปกติวิสัยแตกต่างกันไป ดังนั้น ความขัดแย้งในโรงเรียน จึงมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งโดยสรุปจะมีความขัดแย้งในโรงเรียนได้ 10 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งของบทบาท เหตุผลมาจากบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งของระบบราชการ จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ตัวบุคคลแสดงออกทางบทบาทของตน อาทิ คาดหวังจากครูฝ่ายปกครองว่า ครูแนะแนวต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ถูกต้องและต้องรักษาระเบียบด้วย ความคาดหวังจากผู้ประเมินภายนอกกว่าผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้นิเทศและผู้ประเมินจากภายนอกได้

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากตัวบุคคล อาทิ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการสร้างความมั่นคงในอาชีพของตนเอง แต่ต้องเสี่ยงเพื่อพัฒนาการโรงเรียนให้ก้าวหน้าด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมแสดงออกที่ไม่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปกติวิสัย ในองค์การอุปถัมภ์ย่อมประกอบด้วยองค์การอุปถัมภ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนอยู่ด้วย อาทิ ปกติวิสัยในการขอรับบริจาคของเพื่อช่วยเหลือผู้ที่เดือดร้อนแตกต่างกันด้วย

4. ความขัดแย้งของเป้าหมายขององค์กร ความขัดแย้งที่เกิดจากการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ การดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งในด้านของกระบวนการดำเนินงานและงบประมาณ เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปกติวิสัย เป็นไปตามระบบราชการแต่ปกติวิสัยย่อมเป็นไปตามกลุ่มย่อยความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มที่ไม่เป็นพิธีการ เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ ย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มครูใหญ่

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทและเป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใช้การวัดผลตามมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของสถานศึกษาที่จะพัฒนาบุคลากรตามควรแก่อัตราภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ เกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องมาเป็นครูแนะแนวคนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับบุคลิกภาพ เกิดขึ้นในองค์กรอรูปนัยความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คิดว่า ครูคนใหม่น่าจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับเป้าหมาย เกิดขึ้นระหว่างบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์กร เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักขององค์กรก็แสดงว่าการต่อต้านเฉื่อยชาในการทำงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนต้องการให้ประหยัด และอดออมก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ฟุ่มเฟือย รับประทานอาหารตามร้านหรู ๆ ชอบสวมเสื้อผ้าราคาแพง เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ เกิดขึ้นระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล อาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะตนที่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร เช่น ครูถูกขอรับรองให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอ ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ

จिरาร์ตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 40) สรุปว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุและปัจจัยแต่โดยรวมแล้วเกิดขึ้นจากความมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลกับการศึกษา ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากตัวบุคคล วิธีการ บทบาทปกติวิสัย บุคลิกภาพเป้าหมายอำนาจผลประโยชน์การขาดประสิทธิภาพในการบริหารการไม่ได้รับ

ความเป็นธรรมและการขัดแย้ง เนื่องมาจากการจัดสรรทรัพยากรการบริหารการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่เอื้อต่อการศึกษาและสถานศึกษา

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 148-150 อ้างอิงใน อัญญวีร์ นทีพิรพันธ์, 2559, หน้า 14-15) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในระบบราชการเป็นองค์กรรูปนัย (Format Organization) และอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้น ประกอบด้วย มิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ปกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติ ทั้งสี่จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ซึ่งจะทำให้เห็นว่าความขัดแย้งในสถานศึกษามี 10 รูปแบบดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) เนื่องจากในแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วยเช่นครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่นจะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่นครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ก็เป็นการยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยย่อมมีองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จับจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมก็มีปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานตรงกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่นการขอบริจาคเพื่อช่วยวาตภัยในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะมีบรรทัดฐานหรือปกติวิสัยในการบริจาคต่างกัน

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การหรือหน่วยงาน โดยส่วนมากย่อมตั้งเป้าหมายไว้หลายประการ ซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นเอง

อาทิ สถานศึกษาเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ และวางเป้าหมายในด้านอาชีพด้วย เป้าหมายทั้งสองอย่างเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปกติวิสัย (Role–norm Conflict) กรณีที่บทบาทเป็นไปตามระบบราชการ แต่ปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานเป็นไปตามฝ่ายงานหรือกลุ่มย่อย อาทิ ความคาดหวังของครูในบทบาทของผู้บริหาร อาจเกิดความขัดแย้งกับความคาดหวังของผู้บริหารด้วยกัน เป็น

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role–goal Conflict) เกิดจากความไม่สอดคล้องกันระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย อาทิ ครูในการวัดผลตามมาตรฐานการศึกษา แต่เป้าหมายของโรงเรียนคือต้องการพัฒนาบุคคลตามแก้คุณภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role–personality Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทที่บุคคลแสดงออกอย่างไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตนเอง อาทิ ครูแนะแนวเป็นคนชอบเอาแต่ใจตนเอง ผู้บริหารเป็นคนที่ไม่สนใจคนรอบข้าง เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm–personality Conflict) กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในองค์การอุปถัมภ์ อันเกิดจากความต้องการในบุคลิกภาพกับบรรทัดฐานของฝ่ายงาน มีความไม่สอดคล้องกัน อาทิ ครูเก่าต้องการให้ครูใหม่เป็นผู้ตามก่อน แต่ครูใหม่ต้องการขึ้นมาเป็นผู้นำ เป็นต้น

9. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm goal Conflict) คือความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐานของฝ่ายงานหรือกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ ในกรณีที่ฝ่ายงานไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้น อาจแสดงออกด้วยการต่อต้าน ปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ ทำให้งานล่าช้า อาทิ เป้าหมายของโรงเรียนคือให้ครูรู้จักประหยัดและอดออม ซึ่งขัดแย้งกลุ่มกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal–personality Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพของบุคคล เนื่องจากบุคลิกภาพของบุคคลมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านค่านิยม ความเชื่อ หรือความชอบ อาทิ ครูต้องให้เด็กมาตั้งแถวเพื่อรับแขก ซึ่งขัดแย้งกับความเห็นของตนว่าไม่เหมาะสม จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษา หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุและหลายปัจจัย เช่น ความไม่เข้าใจระหว่างบุคคลทั้งในเรื่องของบทบาทและหน้าที่ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร และผลประโยชน์ที่ขัดต่อกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ตามแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 17-19 อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 37-39), จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 40), พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542, หน้า 148-150, อ้างอิงใน ัญญวีณ์ นทีพิรพันธุ์, 2559, หน้า 14-15) สามารถสังเคราะห์ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ได้ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

ลำดับ ที่	ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545)	จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558)	พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542)	ความถี่
1	ความขัดแย้งของบทบาท	✓	✓	✓	3
2	ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ	✓	✓	✓	3
3	ความขัดแย้งของปกติวิสัย	✓	✓	✓	3
4	ความขัดแย้งของเป้าหมายองค์การ	✓	✓	✓	3
	รวม	4	4	4	

จากการสังเคราะห์ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ 4 มิติ เพื่อนำไปศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย 1) ด้านความขัดแย้งของบทบาท 2) ด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ 3) ด้านความขัดแย้งของปกติวิสัย 4) ด้านความขัดแย้งของเป้าหมาย โดยแต่ละความขัดแย้งภายในสถานศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านความขัดแย้งของบทบาท

วรรณธ แสงมณี (2544, หน้า 12 อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 31) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบทบาท หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความพอใจ และต้องการชัดเจนที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างแม้ว่าบทบาทของงานที่อยู่ใน

องค์การ อาจกดดันให้เขาต้องยอมรับที่จะมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เมื่อใดที่เกิดหรือปฏิบัติตาม คำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 17-19 อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 37-39) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบทบาท หมายถึง บทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่า จะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่า ต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผลนอกจากบุคคล ต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้วยังแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคมเป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่หรือต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะบิดา

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 148-150, อ้างอิงใน อัญวีณ์ นทีพิรพันธุ์, 2559, หน้า 14-15) กล่าวว่า เนื่องจากในแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่า จะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่า ต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผล นอกจากบุคคล ต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

จักรพรรดิ วัฒนา (2555, หน้า 46, อ้างอิงใน อัญวีณ์ นทีพิรพันธุ์, 2559, หน้า 14-15) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการก้าวก้าวยในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งของบทบาท หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ต้องเผชิญบทบาทที่พอใจและไม่พอใจในเวลาเดียวกัน การแสดงความไม่พอใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนได้รับ การต้องการขัดขืนบทบาทบางสิ่งบางอย่างแม้ว่าเป็นบทบาทของงานที่อยู่ในสถานศึกษาการถูกกดดันให้ต้องยอมรับที่จะมีบทบาทบางอย่าง และการก้าวก้าวยในบทบาทงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

## 2. ด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 17-19 อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 37-39) กล่าวว่า ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่นครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ก็เป็นกรยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 18) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการที่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละคนและทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 148-150 อ้างอิงใน อัญวิณ์ นทีพีรพันธุ์, 2559, หน้า 14-15) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ หมายถึง ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเองซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพแต่ขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ก็เป็นกรยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

นักรบ จุลเสวก (2562, หน้า 20) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ก่อกำเนิดในตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ประกอบด้วย การปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการยอมรับ บุคลิกภาพในการใช้คำพูดแบบตรงไปตรงมา การแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน การขาดการยอมรับซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การและการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การต้องการปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการยอมรับของบุคคลในองค์การ การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน การมีบุคลิกภาพในการใช้คำพูดแบบตรงไปตรงมา การแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการขาดการยอมรับซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การ

## 3. ความขัดแย้งของปกติวิสัย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 17-19, อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 37-39) กล่าวว่า ความขัดแย้งของปกติวิสัยในองค์การอุปนัยย่อมประกอบด้วย

องค์การอุปถัมภ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนอยู่ด้วย เช่น กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมมีปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานของตนเองเมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นเช่น การขอรับบริจาคเพื่อช่วยผู้ได้รับความเดือดร้อนแต่ละกลุ่มจะมีปกติวิสัยในการบริจาคที่ต่างกัน

จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 18) กล่าวว่า ความขัดแย้งของปกติวิสัยเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเมื่อบุคคลหลายคนรวมตัวกันเป็นกลุ่มคน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีการกำหนดแนวทางและข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่ม ปฏิบัติตามเมื่อมีสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามอาจถูกลงโทษ เมื่อถูกลงโทษก็เกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยอาจทำให้แตกความสามัคคี หากความขัดแย้งมีความรุนแรงมากอาจมีการลาออกจากสมาชิกกลุ่มได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 148-150, อ้างอิงใน อัญญวิทย์ นทีพิรพันธุ์, 2559, หน้า 14-15) กล่าวว่า ความขัดแย้งของปกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การอุปถัมภ์ย่อมประกอบด้วยองค์การอุปถัมภ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การอุปถัมภ์ย่อมมีองค์การอุปถัมภ์ต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมก็มีปกติวิสัยหรือบรรทัดฐานของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานตรงกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอรับบริจาคเพื่อช่วยวาทภัยในภาคใต้ แต่ละกลุ่มก็จะมีบรรทัดฐานหรือปกติวิสัยในการบริจาคต่างกัน มีความแตกต่างด้านค่านิยม และมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งของปกติวิสัย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การมีระดับความรู้และการศึกษาแตกต่างกัน การมีความแตกต่างด้านประสบการณ์ การมีความแตกต่างด้านทัศนคติ การมีความแตกต่างด้านค่านิยม และมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

#### 4. ด้านความขัดแย้งของเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 17-19 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 37-39) กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายขององค์การหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการหรือจะเน้นการเตรียมตัว เพื่อออกไปประกอบอาชีพจะเห็นว่า มีความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมายขององค์การที่เน้นจะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ หรือเป้าหมายขององค์การก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 148-150 อ้างอิงใน อัญญวิทย์ นทีพิรพันธุ์, 2559, หน้า 14-15) กล่าวว่า ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมี

เป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้นเป้าหมายที่จะประหยังบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560, หน้า 7) กล่าวว่า ความขัดแย้งของเป้าหมาย คือ การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ การมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม และการให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งของเป้าหมาย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่ม การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือการปรับเงินเดือน การมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม และการให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

### การจัดการความขัดแย้ง

ในการบริหารสถานศึกษานั้น ย่อมต้องเผชิญกับความขัดแย้งชนิดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความไม่เห็นพ้องกันของบุคคลที่แตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะคติ ประสพการณ์ รวมทั้ง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความขัดแย้งภายในสถานศึกษา โดยทั่วไป อาจเกิดขึ้นในหลายลักษณะ เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากความขัดแย้ง ในตัวผู้บริหารเอง ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียน หรือความขัดแย้งระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ความขัดแย้งดังกล่าว อาจส่งผลให้เกิดทั้ง ประโยชน์และโทษต่อการบริหารองค์การของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในขณะที่เดียวกันผู้นำแต่ละบุคคลอาจมีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อาทิ มีภาวะผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หรือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งภาวะผู้นำในแต่ละแบบจะต้องวิเคราะห์ถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและพิจารณาสาเหตุ รวมทั้งแนวทางการบริหารความขัดแย้งในวิธีที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความแตกต่างของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่รู้ถึงสาเหตุของความขัดแย้งรวมถึงวิเคราะห์ถึงบริบทที่เกี่ยวข้องก็สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้

Kenneth (1976, pp. 889–935) กล่าวว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งมี 5 แบบ คือ

1. เอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่เป็นการเอาใจตัวเองโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้ตนได้ประโยชน์
2. การร่วมมือ มีลักษณะมุ่งเอาชนะแต่ร่วมมือแก้ปัญหาอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดชนะชนะทั้งสองฝ่าย
3. การประนีประนอม อยู่ในลักษณะพบบันครั้งทาง มีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย
4. การหลีกเลี่ยง เป็นการไม่สู้ปัญหาไม่ร่วมมือแก้ปัญหา แสดงอาการเฉื่อยชา
5. การยอมให้ เป็นการเอาใจผู้อื่นผู้เสียสละ

Thomas and Kilmann (1978 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 47–49 ) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอย่างครอบคลุม โดยได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง ชื่อว่า Thomas–Kilmann conflict model instrument ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมที่เผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลได้เป็น 2 มิติ คือพฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Co-operatives) กับพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (Assertiveness) โดยได้รวมกัน เสนอแนะยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คือการเอาชนะการร่วมมือการประนีประนอมการหลีกเลี่ยงและการยอมให้เอาใจผู้อื่น ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละแบบควรใช้ในสถานการณ์ดัง ต่อไปนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลละเลย ถอนตัวออกจากความขัดแย้ง แสดงว่าบุคคลนั้นไม่ได้มีความพยายาม ติดตามและกระทำการสิ่งนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่สามารถรับรู้ได้ และบุคคลนั้นละเลยกับการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ไม่ข้องเกี่ยวกับ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะใช้ความเพิกเฉยในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจะไม่มี การให้ความสนใจทั้งประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของผู้อื่น หรือไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม และพยายามหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง

2. การแข่งขัน (Competing) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมุ่งผลลัพธ์ที่ตนเองจะได้รับ โดยไม่คำนึงว่า ผลลัพธ์ที่ได้นั้นกระทบต่อคนอื่นอย่างไร การใช้กลยุทธ์การแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายที่ใช้กลยุทธ์จะแสวงหาช่องทางที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด

3. การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) จะเกิดเมื่อบุคคลวางผลประโยชน์ของคนอื่นเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน พร้อมทั้งจะเสียสละประโยชน์ที่ตนจะได้รับ เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งใจต่อกัน การจัดการความขัดแย้งวิธีนี้คือการให้ความช่วยเหลือฝ่ายตรงข้าม หรือการให้ความร่วมมือ โดยไม่สนใจว่าฝ่ายของ

ตนเองจะได้รับผลประโยชน์อะไรบ้าง การใช้กลยุทธ์การให้ความช่วยเหลือจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ความขัดแย้งค่อนข้างรุนแรงหรือวิกฤติ การโอนอ่อนผ่อนตามในบางครั้งก็อาจจะทำให้ฝ่ายตนละทิ้งโอกาสบางโอกาสไป ต้องหาเหตุผลว่าเราจะโอนอ่อนผ่อนตามในกรณีใดบ้าง ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องทุกกรณีเสมอไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเหตุผลที่สมควร และจะไม่เกิดความเสียหายในภายหลัง

4. การประนีประนอม (Compromising) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอย่างหนึ่งกับสิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง เป็นการตอบสนองความต้องการทั้ง 2 ฝ่าย ให้ได้รับในสิ่งที่ตนพึงประสงค์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่จะสร้างความพึงพอใจมากกว่าการบังคับหรือการยอมกระทำตามในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แต่ในบางกรณีการประนีประนอมอาจจะเป็นการเสียสละของคนอีกบางกลุ่ม ที่ต้องยอมเสียบางส่วนเพื่อรักษาอีกส่วนไว้

5. การประสานความร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจในผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา และทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งค่อนข้างเป็นกลยุทธ์ที่เป็นอุดมคติ เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเห็นว่าการแก้ปัญห ความขัดแย้งจะทำให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้แต่ละฝ่ายจะต้องรู้ข้อมูลของอีกฝ่ายเป็นอย่างดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แต่การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้จะมีการใช้ระยะเวลาพอสมควร การประสานความร่วมมือจะเกิดขึ้นเมื่อทั้งผลลัพธ์ และความสัมพันธ์ต่างก็มีความสำคัญ การประสานความร่วมมือก็ยอมเป็นแนวทางออกที่ให้คุณประโยชน์สูงสุด การประสานความร่วมมือผู้คนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ต่างพยายามหาทางแก้ปัญหา หรือทางออกที่ดีมากกว่าการที่จะโทษกันไปโทษกันไปโทษกันมา เพราะคนกลุ่มนี้จะรักความก้าวหน้า และเน้นอนาคตเป็นหลัก รวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีของกลุ่มไว้ด้วย

ณัฐพล จันทรเกิด (2560, หน้า 39) สรุปไว้ว่า การจัดการความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ดังนั้นคุณหรือโทษของความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งนั้น เนื่องจากความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา ซึ่งการจัดการความขัดแย้งมีหลายรูปแบบ อาทิ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้การเข้าไปแก้ปัญหา การมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การขยายทรัพยากร การบีบบังคับ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร วิธีเผชิญหน้า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 104-105 อ้างอิงใน ณัฐพล จันทรเกิด, 2560, หน้า 35) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1. การเอาชนะ หมายถึง เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษามุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ หมายถึง เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม หมายถึง เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง หมายถึง เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เหนือชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยอมให้ หมายถึง เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ตนชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

Rahim (1985, pp. 83-85 อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559, หน้า 30-32) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western Kentucky University) สหรัฐอเมริกา ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิด ของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for self) และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for others) ผลรวมของสองมิติดังกล่าวทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบ ความคิดเห็นที่มีความต่างกัน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) ที่มีประสิทธิภาพอื่น ๆ

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งในส่วนของคนต่ำ แต่บุคคลอื่นสูง เพื่อลดความคิดที่แตกต่างกัน เน้นความเห็นที่ตรงกัน เพื่อลดความขัดแย้ง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งตนเองสูง แต่บุคคลอื่นต่ำ เป็นแบบแพ้-ชนะ อาจใช้อำนาจในการแก้ปัญหาเพื่อให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งตนเองและบุคคลอื่นในระดับต่ำ ด้วยการถอยหนี การปิดกั้น การเลี่ยงปัญหา



ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับ ที่	วิธีการจัดการ ความขัดแย้ง	Kenneth (1976)	Thomas and Kilmann (1978)	เน็พพล จันทรเกิด (2560)	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540)	ทิพย์รัตน์ จิตเดชาธร(2559)	กมลนันท์ ศรีจ้อย (2560)	จิราวัดมน์ เขียนรูปครุฑ (2558)	รังสิวุฒิ ปาโสม (2556)	ดัชฌณภาติ วงษ์วิไลวารินทร์ (2557)	อัญญิณี นทีพิรพันธุ์ (2559)	ความถี่
6	การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1
7	การแข่งขัน (Competing)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1
8	การผสมผสาน (Integrating)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1
9	การยอมตาม (Obliging)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1
10	การถอนตัว (Withdrawing)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2*
11	การใช้อำนาจ (Forcing)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2*
12	แบบสัมพันธภาพ (Smoothing)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1
13	การเผชิญหน้า (Confronting)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2*
14	การกลบเกลื่อน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1
	รวม	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

หมายเหตุ : เกณฑ์ในการตัดสินองค์ประกอบ คือ ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป

จากการสังเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 ด้าน จากนักการศึกษา จำนวน 10 ท่าน ดังตาราง 1 แสดงออกมาในรูปความถี่ (Theoretical Framework) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป สรุป 8 ด้าน เพื่อนำไปศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย

- 1) ด้านการเอาชนะ
- 2) ด้านการร่วมมือ
- 3) ด้านการประนีประนอม
- 4) ด้านการหลีกเลี่ยง
- 5) ด้านการยอมให้
- 6) การถอนตัว
- 7) การใช้อำนาจ
- 8) การเผชิญหน้า โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การเอาชนะ (Competition)

Kenneth (1976, pp. 889-935) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็น การเอาใจตัวเองโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้ตนได้ประโยชน์

Rahim (1985, pp.83-85 อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559, หน้า 30-32) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การมุ่งตนสูง บุคคลอื่นต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ อาจใช้อำนาจในการแก้ปัญหา เพื่อให้ฝ่ายตนเองชนะ โดยไม่สนความต้องการของอีกฝ่าย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 104-105 อ้างอิงใน ญัฐพล จันทร์เกิด, 2560, หน้า 35) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัย อำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบเพียงเพื่อตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

สรุปได้ว่า การเอาชนะ หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหาร สถานศึกษาเน้นการยึดเป้าหมายและวิธีการของตนเป็นหลัก การแถลงแนวทางการทำงานพร้อม ทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และการแสวงหาความได้เปรียบ และชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีของข้าพเจ้าดีที่สุด เมื่อเกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา

#### 2. การร่วมมือ (Collaborating)

Kenneth (1976, pp. 889-935) กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง ลักษณะมุ่ง เอาชนะแต่ร่วมมือแก้ปัญหาอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

Thomas and Kilmann (1978 อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 47-49) กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจใน ผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา และทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งค่อนข้างเป็น กลยุทธ์ที่เป็นอุดมคติ เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเห็นว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งจะทำให้เกิด การชนะทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้แต่ละฝ่ายจะต้องรู้ข้อมูลของอีกฝ่ายเป็นอย่างดี และความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แต่การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้จะมีการใช้ระยะเวลาพอสมควร การประสานความร่วมมือจะเกิดขึ้นเมื่อทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์ต่างก็มีความสำคัญ

การประสานความร่วมมือก็ย่อมเป็นแนวทางออกที่ให้คุณประโยชน์สูงสุด การประสานความร่วมมือผู้คนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ต่างพยายามหาทางแก้ปัญหา หรือทางออกที่ดีมากกว่าการที่จะโทษกันไปโทษกันไปโทษกันมา เพราะคนกลุ่มนี้จะรักความก้าวหน้า และเน้นอนาคตเป็นหลัก รวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีของกลุ่มไว้ด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 104-105 อ้างอิงใน ญัฐพล จันทร์เกิด, 2560, หน้า 35) การร่วมมือ หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ ชนะทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า การร่วมมือ หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การคำนึงถึงความก้าวหน้าและอนาคตของสถานศึกษาทุกครั้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา และสนับสนุนการทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3. การประนีประนอม (Compromising)

Kenneth (1976, pp. 889-935) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง ลักษณะพบกันครึ่งทาง มีการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

Thomas and Kilmann (1978 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 47-49) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การตอบสนองความต้องการทั้ง 2 ฝ่าย ให้ได้รับในสิ่งที่ตนพึงประสงค์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่จะสร้างความพึงพอใจมากกว่าการบังคับหรือการยอมกระทำตามในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แต่ในบางกรณีการประนีประนอมอาจจะเป็นการเสียสละของคนอีกบางกลุ่ม ที่ต้องยอมเสียบางส่วนเพื่อรักษาอีกส่วนไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 104-105 อ้างอิงใน ญัฐพล จันทร์เกิด, 2560, หน้า 35) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษามุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง

Rahim (1985, pp. 83-85 อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559, หน้า 30-32) กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง แบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่ง คนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น หรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง การพยายามถนอมน้ำใจ

ผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้เมื่อเกิดความขัดแย้ง และการทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ เมื่อเกิดความขัดแย้งในสถานศึกษา

#### 4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

Kenneth (1976, pp. 889–935) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือแก้ปัญหา แสดงอาการเฉื่อยชา

Thomas and Kilmann (1978 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 47–49) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่บุคคลละเลย ถอนตัวออกจากความขัดแย้ง แสดงว่า บุคคลนั้นไม่ได้มีความพยายาม ติดตามและกระทำการสิ่งนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่สามารถรับรู้ได้ และบุคคลนั้นละเลยกับการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ไม่ข้องเกี่ยวกับ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะใช้ความเพิกเฉยในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจะไม่มี การให้ความสนใจทั้ง ประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของผู้อื่น หรือไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม และพยายาม หลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งแม้วิธีการนี้จะเป็นการลด ภาวะตึงเครียดได้ระยะหนึ่ง แต่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้อย่าง แท้จริงแต่หากความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงและไม่มีความ ชัดเจน การบริหารความขัดแย้งโดยการวางเฉยจะมีความเหมาะสมอย่างมาก หรือในกรณีที่ สถานการณ์ที่รุนแรงและเป็นอันตรายหากเข้าไปเกี่ยวข้องของการหลีกเลี่ยงก็เป็นกลยุทธ์ที่ เหมาะสมที่จะนำมาใช้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 104–105 อ้างอิงใน ธีรพล จันทร์เกิด, 2560, หน้า 35) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีพฤติกรรมที่มี ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการ หลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลง เมื่อเวลาผ่านไป

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหาร สถานศึกษาเน้นการพยายามเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยไม่ให้ความสนใจ ต่อประโยชน์ของฝ่ายใด การหลีกเลี่ยงการโต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ไม่ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาใน กรณีที่ข้าพเจ้าไม่สามารถจัดการได้

#### 5. การยอมให้ (Accommodation)

Thomas and Kilmann (1978 อ้างอิงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 47–49) กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ไม่ต้องการให้

เกิดความคับข้องใจต่อกัน การจัดการความขัดแย้งวิธีนี้คือการให้ความช่วยเหลือฝ่ายตรงข้าม หรือการให้ความร่วมมือ โดยไม่สนใจว่าฝ่ายของตนเองจะได้รับผลประโยชน์อะไรบ้าง การใช้กลยุทธ์การให้ความช่วยเหลือจะเหมาะกับสถานการณ์ที่ความขัดแย้งค่อนข้างรุนแรงหรือวิกฤติ การโอนอ่อนผ่อนตามในบางครั้งก็อาจจะทำให้ฝ่ายตนละทิ้งโอกาสบางโอกาสไป ต้องหาเหตุผลว่าเราจะโอนอ่อนผ่อนตามในกรณีใดบ้าง ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องทุกกรณีเสมอไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเหตุผลที่สมควร และจะไม่เกิดความเสียหายในภายหลัง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 104-105 อ้างอิงใน ฐฐพล จันทร์เกิด, 2560, หน้า 35) การยอมให้ หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ตนชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

สรุปได้ว่า การยอมให้ หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม และการยอมให้ทุกฝ่ายในข้อเรียกร้องหากสิ่งนั้นจะทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

#### 6. การถอนตัว (Withdrawing)

กิติมา ปรีดีติลล (2529, หน้า 301-304 อ้างอิงใน ลักษณะาวดี วงษ์วิไลวารินทร์, 2557, หน้า 73) กล่าวไว้ว่า แบบการถอนตัว เป็นการแก้ปัญหาโดยวิธีวางเฉย ผู้บริหารจะไม่สนใจคำทักท้วงของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการเกิดปัญหาความขัดแย้ง ใช้วิธีวางเฉยและไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ การแก้ปัญหาในลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมที่จะท้วงติง หรือให้ความเห็นใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทุกคนวางเฉยหมด

Johnson and Johnson (1987, pp. 272-274) ได้กล่าวว่า มีลักษณะหลีกเลี่ยง ความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้ จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้ามุ่งเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

จรรยารัตน์ จันทูมา (2549, หน้า 10-11 อ้างอิงใน ลักษณะาวดี วงษ์วิไลวารินทร์, 2557, หน้า 9) กล่าวว่า การถอนตัว เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงปัญหา จากบุคคลหรือต้นเหตุของการเกิดความขัดแย้งด้วยการวางเฉย

สรุปได้ว่า การถอนตัว (Withdrawing) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการแยกตัวออกจากสถานการณ์หรือปัญหา การหลีกเลี่ยง

การตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ภายหลัง และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน

#### 7. การใช้อำนาจ (Forcing)

ลักษณะาวดี วงษ์วิไลวารินทร์ (2557, หน้า 9) กล่าวว่า การใช้อำนาจ หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง อาศัยกฎระเบียบ ข้อบังคับมาใช้กับผู้ร่วมงานไม่รับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น เรียกร้องและบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนฝ่ายเดียว ใช้อำนาจเหนือกว่าหรืออิทธิพล ตำแหน่งที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุน หรือบีบบังคับให้คู่กรณียอมตกลงทำตาม

อัษฎวิธน์ นทีพีรพันธุ์ (2559, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การใช้อำนาจ หมายถึง การบริหารความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ เชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง อาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้กับผู้ร่วม ไม่รับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น เรียกร้อง และบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนแต่ฝ่ายเดียว ใช้อำนาจที่เหนือกว่าหรืออิทธิพล ตำแหน่งที่ตนมีอยู่เป็นพลังสนับสนุนหรือบีบบังคับให้คู่กรณียอมตกลงทำตาม

สรุปได้ว่า การใช้อำนาจ (Forcing) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง และการยื่นกรานที่บรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ เมื่อเกิดความขัดแย้ง

#### 8. การเผชิญหน้า (Confronting)

ลักษณะาวดี วงษ์วิไลวารินทร์ (2557, หน้า 9) กล่าวว่า การเผชิญหน้า หมายถึง การปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารนำเอาปัญหาต่าง ๆ มาพิจารณาร่วมกันกับกลุ่มทุกฝ่ายต่อสู่ปัญหาร่วมกัน และร่วมกันวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ประเมินประเด็นปัญหาอย่างชัดเจน มีข้อมูลเพียงพอ แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ร่วมกันหาแนวทางที่เหมาะสมไม่ใช่แก้ปัญหาคนเดียว ใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ อาจใช้เวลานานแต่ได้ผลคุ้มค่า

อัษฎวิธน์ นทีพีรพันธุ์ (2559, หน้า 5) กล่าวว่า การเผชิญหน้า หมายถึง การบริหารความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีร่วมกันวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ประเมินประเด็นปัญหาอย่างชัดเจน มีข้อมูลเพียงพอ แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่ละเลยปัญหาจนกว่าจะได้รับการ

การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ร่วมกันหาแนวทางที่เหมาะสม ไม่ใช่แก้ปัญหาคนเดียว ใช้กระบวนการแก้ปัญหามีหลักเกณฑ์ โดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ อาจใช้เวลานานแต่ได้ผลคุ้มค่า

สรุปได้ว่า การเผชิญหน้า (Confronting) หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหา และพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย การค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อเท็จจริงมาชี้แจง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มาเดียม มะทอง (2556, หน้า 70-75) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการประนีประนอม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงมีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย เมื่อจำแนกตามประสบการณ์บริหาร พบว่า โดยรวมและรายด้านการเอาชนะด้านการร่วมมือด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการยอมให้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านการยอมให้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กตามลำดับ ส่วนด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตราพัชร ชัยรัตน์ธีรกุล (2556, หน้า 80-82) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

มีปัญหาความขัดแย้งโดยรวม อยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลมากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ มากที่สุด รองลงมา คือ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมและการจัดการ ความขัดแย้งแบบการยอมให้ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า ปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน (.073) อยู่ในระดับต่ำ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อริศรา ไยศรีคุณ (2556, หน้า 84-89) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71, 3.99, 3.97$  และ  $3.86$  ตามลำดับ) ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.64$ ) เมื่อศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในด้านการร่วมมือ โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเห็นต่อการจัดการความ ขัดแย้งด้านการร่วมมือมากกว่าครูผู้สอน และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01

พรพิพัฒน์ เพิ่มผล (2557, หน้า 316) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรีมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางใน 4 ด้าน โดยมีด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 7.85 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.78 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 3.35 อยู่ในระดับต่ำ ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ที่มีเพศต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยมีการจัดการความขัดแย้งในด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการเอาชนะและการยอมให้

แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการเอาชนะสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี และบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการยอมให้สูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี จำแนกตามสถานภาพการทำงานโดยมีการจัดการ ความขัดแย้งในด้านการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยบุคลากรที่เป็นอาจารย์ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยการหลีกเลี่ยงสูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรสายสนับสนุนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการยอมให้สูงกว่าอาจารย์

ลักษณะชาติ วงษ์วิไลวารินทร์ (2557, หน้า 118-120) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารผู้บริหารในโรงเรียนเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แบบการเผชิญหน้า แบบสัมพันธ์ภาพ และแบบการประนีประนอม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และแบบการใช้อำนาจ และแบบการถอนตัว อยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ตำแหน่งงานวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน สรุปได้ดังนี้ 2.1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครู ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติมากกว่า ครูที่มีตำแหน่งงานเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนแบบที่เหลือไม่แตกต่างกัน 2.2) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี กับครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความ 2.3) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย

คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัว และแบบการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติมากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนสูงกว่า 10 ปี ขึ้น ส่วนแบบที่เหลือไม่แตกต่างกัน 2.4) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก และครูที่ทำการสอนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ไม่แตกต่างกัน

จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 78–80) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ ระหว่างเพศชายกับ เพศหญิง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันน้อย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่าง ส่วนด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ แตกต่างน้อย

เอี่ยมพร บุญเกิด (2558, หน้า 46–47) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ

ด้านการยอมให้ ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

อัญวิวัฒน์ นทีพีรพันธุ์ (2559, หน้า 52-54) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ การประนีประนอม การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา และการกลบเกลื่อนตามลำดับ ส่วนการถอนตัว และการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาของรายละเอียดในแต่ละข้อคำถามแต่ละด้าน พบว่า ด้านการถอนตัว พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการถอนตัว โดยภาพรวม และแต่ละข้อคำถาม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ภายหลังจะทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง ทำเป็นไม่รู้ ไม่เห็น ไม่ได้ยิน ไม่พูดถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ปัญหา และจะไม่หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตามลำดับด้านการใช้อำนาจ พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการใช้อำนาจ โดยภาพรวม และแต่ละข้อคำถามอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ อาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้กับผู้ร่วมงาน ไม่รับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น ใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง ยึดถือความคิดของตนเองเป็นสำคัญ และยืนยันว่าวิธีการแก้ปัญหาของตนเองว่าถูกต้อง ยืนกรานเพื่อให้เป็นไปตามความคิดเห็นของตนเอง ทำตามวิธีการของตนเองโดยไม่สนใจผู้อื่น ตามลำดับ ด้านการกลบเกลื่อน พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการกลบเกลื่อน โดยภาพรวม และแต่ละข้อคำถาม อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มุ่งสร้างความพึงพอใจให้คู่กรณี ยอมเสียสละประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบยอมเสียสละ บางส่วนเพื่อให้ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงานพอใจ ตามลำดับ ด้านการประนีประนอม พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวม และแต่ละข้อคำถาม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ รับฟังเหตุผลของทุกฝ่าย ในการแก้ปัญหา รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงพยายามประนีประนอมให้แต่ละฝ่ายเกิดความพึงพอใจ คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายพยายามให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายปรับเปลี่ยนเป้าหมายบางอย่างเพื่อลดความขัดแย้งพยายามใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยการเจรจาต่อรองตามลำดับ ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา พบว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา โดยภาพรวม และแต่

ละข้อคำถาม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ใช้กระบวนการแก้ปัญหาโดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก ร่วมกันวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ประเมินประเด็นปัญหา ว่ามาจากอะไร นำปัญหามาพิจารณา ร่วมกันกับทุกฝ่าย ประสานกับทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหา แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา เเชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาจากการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำแนกตามตัวแปรในการศึกษา คือ เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา อายุ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล โดยภาพรวม และรายด้านทุกด้าน คือ ด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกลบเกลื่อนด้านการประนีประนอม ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน คือ 10 ปีลงมา และมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล โดยภาพรวม และด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกลบเกลื่อนการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการประนีประนอม ครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปี ลงมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน คือ ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล โดยภาพรวมและทุกด้าน คือ ด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกลบเกลื่อนด้านการประนีประนอม การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาไม่แตกต่างกันครูที่มีอายุต่างกัน คือ ต่ำกว่า 40 ปี 40-44 ปี และ 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน คือด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกลบเกลื่อน ด้านการประนีประนอม การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน

ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง และสมลักษณ์ พรหมมีเนตร (2559, หน้า 184-190) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมี

การปฏิบัติ ระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ ประนีประนอมรองลงมาคือด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยและด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ 2) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มี ตำแหน่งต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนด้าน อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรใน สถานศึกษาขนาดต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาราย ด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้ง 2 ด้านเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ่ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า บุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก กับ ขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

สาวิตรี ไทบุตร (2559, หน้า 69) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานบุรีรัมย์ เขต 3 เลือกใช้ทั้ง 5 แบบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบการ ประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการเอาชนะ ตามลำดับ 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แบบการประนีประนอม และแบบ หลีกเลี่ยง กับอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ และแบบการยอมให้กับอายุ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) วิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ กับประสบการณ์การบริหารไม่มีความสัมพันธ์กัน 4) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง กับขนาดของโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม และแบบการยอมให้ กับขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กมลนันท ศรีจ้อย (2560, หน้า 75-78) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมาคือด้านความร่วมมือและการยอมให้ตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือด้านการเอาชนะ 2) ผลการวิเคราะห์จำแนกระหว่างเพศ และอายุกับการบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการทำงาน กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐพล จันทรเกิด (2560, หน้า 75-77) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า มีความขัดแย้งสูงสุดคือ ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันดับรองลงมา ได้แก่ ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และปัญหาต่ำที่สุด คือ ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

หาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล แนวทางการจัดการ ความขัดแย้ง คือ จัดให้มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันบ่อย ๆ เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ในหมู่คณะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดี สามารถปรึกษาพูดคุย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถและยอมรับตัวเอง แนะนำให้ ลดการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น และควรมีการจัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางร่วมกัน ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล แนวทางการจัดการความขัดแย้ง คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนและให้รางวัลกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการตามเป้าหมายของ โรงเรียนจนสำเร็จเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นในหลากหลายช่องทางเพื่อลดการ เผชิญหน้ากันและส่งเสริมความสามัคคีในสถานศึกษา เพื่อลดการแบ่งพรรคแบ่งพวกและไม่ยึด หลักพวกพ้องเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับทุกคน ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แนวทางการจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้ซักถามข้อข้องใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้น ๆ โดยให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย จัดทำ ข้อมูลที่จะสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้

ความเข้าใจตรงกัน การมอบหมายงานที่ถนัดอย่างชัดเจน และ ควรปฏิบัติตนอย่างเป็นกลาง เพื่อลดการประพฤติปฏิบัติตน อย่างไม่เท่าเทียมกันและจัดให้มีการทำกิจกรรมและให้บุคลากร มีการพูดคุยกันบ่อย ๆ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้มุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากการสังเคราะห์การจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 ด้าน จากนักการศึกษา จำนวน 10 ท่าน ดังตาราง 3 แสดงออกมาในรูปความถี่(Theoretical Framework) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือก การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป สรุป 8 ด้าน เพื่อนำไปศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง 5) ด้านการยอมให้ 6) ด้านการถอนตัว 7) การใช้อำนาจ 8) การเผชิญหน้า ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในบทนี้ได้เสนอรายละเอียดในประเด็นดังต่อไปนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 132 คน และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,493 คน รวมทั้งสิ้น 2,625 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2563, สือออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610) ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 คน ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน

เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายไปตามสัดส่วนของประชากรในสถานศึกษาแต่ละอำเภอ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง ซึ่งสามารถสรุปผลการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
		สถานศึกษา		สถานศึกษา	
แม่จัน	40	39	587	30	79
แม่สาย	32	29	663	23	89
เชียงแสน	25	23	439	18	59
แม่ฟ้าหลวง	31	30	647	23	87
ดอยหลวง	13	11	157	9	21
รวม	141	132	2,493	103	335

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 4 มิติ ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งด้านบทบาท 2) ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ 3) ความขัดแย้งด้านปกติวิสัย 4) ความขัดแย้งด้านเป้าหมาย มีลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert)

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อนำไปศึกษา

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้ 6) การถอนตัว 7) การใช้อำนาจ 8) การเผชิญหน้า มีลักษณะเป็น แบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert)

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2. การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการจากเอกสารตำราต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.3 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท

2.5 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบ ความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจน ความถูกต้องของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ดังนี้

2.6.1 ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยพะเยา

2.6.2 ดร.กฤษฐา พลตรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน บ้านมนตรีวิทยา

2.6.3 นายพิชชากร อานู ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน บ้านแม่หม้อ

โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่า มีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับหลักการโดยใช้สูตร

ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถาม ได้รับการประเมินความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากผลการวิเคราะห์ข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ มีค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งถือว่า เป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา

2.7 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา

2.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กลุ่มตัวอย่างที่โรงเรียนบ้านดอยช้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.94

2.9 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

จากผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยให้ครูตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งกำหนดวัน เวลา ในการเก็บข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรับทราบ

3. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษารวบรวมแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด และได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 438 ฉบับ

4. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ โดยได้รับคืนจำนวน 438 ฉบับ

1.2 ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

1.3 ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความขัดแย้งในสถานศึกษา และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบตามเกณฑ์ ดังนี้

4.50–5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50–4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.50–3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4 ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทั้ง รัายด้านและรายข้อ

โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 5 ระดับ และแปลความหมาย ดังนี้

- 4.51–5.00 หมายถึง มีระดับการจัดการความแอ้งในระดับมากที่สุด
- 3.51–4.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแอ้งในระดับมาก
- 2.51–3.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแอ้งในระดับปานกลาง
- 1.51–2.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแอ้งในระดับน้อย
- 1.00–1.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแอ้งในระดับน้อยที่สุด

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความขัดแย้งในสถานศึกษาและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ครั้งนี้โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานภาพการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ ได้ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	241	55.02
2) หญิง	197	44.98
รวม	438	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
2. วุฒิการศึกษาระดับสูงสุด		
1) ปริญญาตรี	271	61.87
2) ปริญญาโท	163	37.22
3) ปริญญาเอก	4	0.91
<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100.00</b>
3. สถานภาพการปฏิบัติงาน		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	103	23.52
2) ครูผู้สอน	335	76.48
<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100.00</b>
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1) 1-5 ปี	75	17.12
2) 6-10 ปี	121	27.63
3) 11-15 ปี	104	23.75
4) 16-20 ปี	105	23.97
5) 20 ปีขึ้นไป	33	7.53
<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100.00</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 438 คน เป็นเพศชาย จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 55.02 และเพศหญิง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 44.98 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 61.87 ระดับปริญญาโท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 37.22 ระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.91 โดยเป็นครูผู้สอน จำนวน 335 คน คิดเป็นร้อยละ 76.48 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 23.52 และประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 17.12 ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 27.63 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 23.75 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 23.97 และ ประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 7.53

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

การวิเคราะห์ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ได้แก่ ความขัดแย้งด้านบทบาท ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ ความขัดแย้งด้านปกติวิสัย ความขัดแย้งด้านเป้าหมาย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม

ความขัดแย้งในสถานศึกษา	(n = 438)		ระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านบทบาท	3.88	0.58	มาก	1
2. ด้านบุคลิกภาพ	3.80	0.64	มาก	3
3. ด้านปกติวิสัย	3.84	0.64	มาก	2
4. ด้านเป้าหมาย	3.88	0.63	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความขัดแย้งของบทบาท ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.58) และด้านความขัดแย้งของเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ด้านความขัดแย้งของปกติวิสัย ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.64) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบทบาท

ความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้านบทบาท	(n = 438)		ระดับ ความขัดแย้งใน สถานศึกษา	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนด บทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน	4.33	0.70	มาก	2
2. สถานศึกษาของท่านมีการจัดการ ด้านการประสานงานระหว่างฝ่าย บริหารและฝ่ายปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.34	0.73	มาก	1
3. สถานศึกษาของท่านมีความ พยายามสร้างระบบการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งเรื่องบทบาทของบุคลากร ที่เกิดขึ้น	3.93	0.91	มาก	3
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ใน สถานศึกษาของท่านทำให้ท่านรู้สึกอึด อัดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.35	1.15	ปานกลาง	5
5. ความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ของ บุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของ ท่าน	3.45	1.20	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบทบาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.70) และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุดคือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาของท่านทำให้ท่านรู้สึกอึดอัดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 1.15) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบุคลิกภาพ

ความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้านบุคลิกภาพ	(n = 438)		ระดับ ความขัดแย้ง ใน สถานศึกษา	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. สถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรที่เกิดขึ้น	4.10	0.77	มาก	2
2. สถานศึกษาของท่านมีจัดการด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน	4.18	0.84	มาก	1
3. การขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในสถานศึกษาของท่านทำให้ท่านรู้สึกอึดอัดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.65	1.11	มาก	3
4. ความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน	3.26	1.26	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีจัดการด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.84) รองลงมาคือสถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.77) และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.26) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้าน ปกติวิสัย

ความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้านปกติวิสัย	(n = 438)		ระดับ ความขัดแย้ง ใน สถานศึกษา	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. สถานศึกษาของท่านมีความพยายาม สร้างระบบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเรื่อง ปกติวิสัยของบุคลากรที่เกิดขึ้น	4.05	0.87	มาก	2
2. สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้าน ระดับความรู้และการศึกษาที่แตกต่างกัน อย่างชัดเจน	4.16	0.81	มาก	1
3. สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้าน ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างชัดเจน	3.89	0.97	มาก	3
4. ความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของ บุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของ ท่าน	3.25	1.28	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านปกติวิสัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านระดับความรู้และการศึกษาที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.81) รองลงมาคือสถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของบุคลากรที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.87) และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 1.28) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้าน เป้าหมาย

ความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้านเป้าหมาย	(n = 438)		ระดับ ความขัดแย้ง ใน สถานศึกษา	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. สถานศึกษาของท่านมีความพยายาม สร้างระบบแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรื่อง เป้าหมายของบุคลากรที่เกิดขึ้น	4.00	0.90	มาก	2
2. สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้าน การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ แตกต่างกันอย่างชัดเจน	4.27	0.77	มาก	1
3. สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้าน การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือการปรับเงินเดือน อย่างชัดเจน	3.88	0.98	มาก	3
4. ความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของ บุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของ ท่าน	3.37	1.20	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.77) รองลงมาคือสถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้าง

ระบบแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของบุคลากรที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.90) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 1.20) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

การวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ ด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการเผชิญหน้า โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการเอาชนะ	3.87	0.70	มาก	4
2. ด้านการร่วมมือ	4.13	0.66	มาก	1
3. ด้านการประนีประนอม	4.09	0.71	มาก	2
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	3.51	1.06	มาก	6
5. ด้านการยอมให้	3.60	0.99	มาก	5
6. ด้านการถอนตัว	3.35	1.08	ปานกลาง	7
7. ด้านการใช้อำนาจ	3.19	0.85	ปานกลาง	8
8. ด้านการเผชิญหน้า	4.03	0.82	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเผชิญหน้า ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ตามลำดับ และด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการถอนตัว และด้านการใช้อำนาจ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.66) รองลงมาคือด้านการประนีประนอม ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.71) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการใช้อำนาจ ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเอาชนะ

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะ	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามยึด เป้าหมายและวิธีการของตนเป็นหลัก	3.98	0.90	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้แถลงแนว ทางการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่าง เคร่งครัด	4.06	0.92	มาก	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสวงหา ความได้เปรียบและชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธี ของข้าพเจ้าดีที่สุด	3.56	1.05	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 12 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้แถลงแนวทางการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.92) รองลงมาคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามยึดเป้าหมายและวิธีการของตนเป็นหลัก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.90) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสวงหาความได้เปรียบและชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีของข้าพเจ้าดีที่สุดในที่สุด ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 1.05) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านการร่วมมือ

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการร่วมมือ	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ แก้ไขปัญหา	4.03	0.88	มาก	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนิ่งถึง ความก้าวหน้าและอนาคตของ สถานศึกษาทุกครั้ง	4.23	0.80	มาก	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการ ทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	4.12	0.95	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 13 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนิ่งถึงความก้าวหน้าและอนาคตของสถานศึกษาทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการ

ทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.95) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.88) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการประนีประนอม

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอม	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็น คนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	4.05	0.88	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอม น้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้เมื่อ เกิดความขัดแย้ง	4.19	0.86	มาก	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้คู่กรณีเข้าใจ อีกฝ่ายหนึ่ง และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	4.04	0.95	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 14 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้เมื่อเกิดความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.86) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.88) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.95) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยง

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยง	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามเพิกเฉย ต่อการแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยไม่ให้ความสนใจต่อประโยชน์ของฝ่าย ใด	3.47	1.20	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการ โต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นในเรื่อง ที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.67	1.20	มาก	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่น รับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาในกรณี ที่ไม่สามารถจัดการได้	3.39	1.30	ปานกลาง	3
<b>รวม</b>	<b>3.51</b>	<b>1.06</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 15 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 1.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 1.20) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยไม่ให้ความสนใจต่อประโยชน์ของฝ่ายใด ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 1.20) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาในกรณีที่ไม่สามารถจัดการได้ ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 1.30) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 ด้านการยอมให้

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่น ดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเองจะ ไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.55	1.09	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ทุกฝ่ายใน ข้อเรียกร้องหากสิ่งนั้นจะทำให้ทุกฝ่ายพึง พอใจ	3.64	1.15	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 16 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการยอมให้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร  
สถานศึกษายอมให้ทุกฝ่ายในข้อเรียกร้องหากสิ่งนั้นจะทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ ( $\bar{X} = 3.64$ ,  
S.D. = 1.15) และรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่า  
ตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 1.09) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 ด้านการถอนตัว

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการถอนตัว	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแยกตัวออกจาก สถานการณ์หรือปัญหา	3.36	1.23	ปานกลาง	2

ตาราง 17 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการถอนตัว	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
2.ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการ ตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อ ตนเองได้ภายหลัง	3.37	1.31	ปานกลาง	1
3.ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง การแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การ โต้แย้งกัน	3.32	1.31	ปานกลาง	3
<b>รวม</b>	<b>3.35</b>	<b>1.08</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 17 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการถอนตัว โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 1.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร  
สถานศึกษาหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ภายหลัง ( $\bar{X} = 3.37$ ,  
S.D. = 1.31) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแยกตัวออกจากสถานการณ์หรือปัญหา  
( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 1.23) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยง  
การแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 1.31) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงรายเขต 3 ด้านการใช้อำนาจ

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้อำนาจ	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1.ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าการ แก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใคร ปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง	3.16	1.08	ปานกลาง	2

ตาราง 18 (ต่อ)

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้อำนาจ	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
2. ผู้บริหารสถานศึกษายื่นกรณที่จะ บรรลุป้เป้าหมายของตนเองให้ได้	3.21	1.17	ปานกลาง	1
<b>รวม</b>	<b>3.19</b>	<b>0.85</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 18 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการใช้อำนาจ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร  
สถานศึกษายื่นกรณที่จะบรรลุป้เป้าหมายของตนเองให้ได้ ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 1.17) และรองลงมา  
คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้าน  
ความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 1.08) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 ด้านการเผชิญหน้า

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเผชิญหน้า	(n = 438)		ระดับ การจัดการ ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมเผชิญหน้า ต่อผู้ไม่หนีปัญหา และพิจารณาประเมิน ไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	4.05	0.88	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาค้นหาสาเหตุของ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้แต่ละฝ่ายค้นหา ข้อเท็จจริงมาชี้แจง	4.01	1.00	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 19 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเผชิญหน้า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหา และพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.88) และรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อเท็จจริงมาชี้แจง ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 1.00) ตามลำดับ



## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และเพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 132 คน และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,493 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,625 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน และครูในสถานศึกษา จำนวน 335 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เป็นเกณฑ์ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นใช้วิธีสุ่มใช้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่จันอำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 438 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ใช้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรดังนี้ ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 4 มิติ ได้แก่ ความขัดแย้งด้านบทบาท ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความขัดแย้งด้านปกติวิสัย และความขัดแย้งด้านเป้าหมาย และประเด็นการศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 8 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การถอนตัว การใช้อำนาจ และการเผชิญหน้า

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และตอนที่ 3 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 การวิเคราะห์

ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานเป็นครูผู้สอน และประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

2. ความขัดแย้งในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความขัดแย้งด้านบทบาท และความขัดแย้งด้านเป้าหมาย รองลงมาคือ ความขัดแย้งด้านปกติวิสัย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ความขัดแย้งด้านบทบาท พบว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาของท่านทำให้ท่านรู้สึกอึดอัดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

2.2 ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ พบว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน รองลงมาคือสถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรที่เกิดขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน

2.3 ความขัดแย้งด้านปกติวิสัย พบว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านระดับความรู้และการศึกษาที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน รองลงมาคือสถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของบุคลากรที่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุดคือความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน

2.4 ความขัดแย้งด้านเป้าหมาย พบว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน รองลงมาคือสถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของบุคลากรที่เกิดขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน

3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเผชิญหน้า ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ ตามลำดับ และด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการถอนตัว และด้านการใช้อำนาจ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการร่วมมือ รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการใช้อำนาจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

3.1 ด้านการเอาชนะ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสวงหาแนวทางการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด รองลงมาคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามยึดเป้าหมายและวิธีการของตนเป็นหลัก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสวงหาความได้เปรียบและชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีของข้าพเจ้าดีที่สุด

3.2 ด้านการร่วมมือ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความก้าวหน้าและอนาคตของสถานศึกษาทุกครั้ง รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

3.3 ด้านการประนีประนอม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้เมื่อเกิดความขัดแย้ง รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้

3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยไม่ให้ความสนใจต่อประโยชน์ของฝ่ายใด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาในกรณีที่ไม่สามารถจัดการได้

3.5 ด้านการยอมให้ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ทุกฝ่ายในข้อเรียกร้องหากสิ่งนั้นจะทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

3.6 ด้านการถอนตัว พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อนตนเองได้ภายหลัง รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแยกตัวออกจากสถานการณ์หรือปัญหา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน

3.7 ด้านการใช้อำนาจ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษายืนยันกรานที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้ และรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง

3.8 ด้านการเผชิญหน้าพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหา และพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย และรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาอื่นกรานที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบประเด็นที่น่าสนใจ นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาความขัดแย้งในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความขัดแย้งด้านบทบาทและความขัดแย้งด้านเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อบุคคลแต่ละคนมาอยู่รวมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ย่อมมีความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ระดับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่แตกต่างกัน การใช้งบประมาณหรือทรัพยากรที่มีจำกัด รวมถึงหน้าที่การงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 17-19 อ้างอิงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบทบาท เหตุผลมาจากบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งของระบบราชการ จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ตัวบุคคลแสดงออกทางบทบาทของตน อาทิ คาดหวังจากครูฝ่ายปกครองว่า ครูแนะแนวต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ถูกต้องและต้องรักษาระเบียบด้วย ความคาดหวังจากผู้ประเมินภายนอกว่าผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้มีเทศและผู้ประเมินจากภายนอกได้ และความขัดแย้งของเป้าหมาย ความขัดแย้งที่เกิดจากการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ การดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งในด้านของกระบวนการดำเนินงานและงบประมาณ เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของจักรพรรดิ วัฒนา (2555, หน้า 46 อ้างอิงใน อัญวิทย์ นทีพิรพันธุ์, 2559, หน้า 14-15) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดณัฐพล จันท์เกิด (2560, หน้า 7) กล่าวว่า การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ การมีระบบการให้รางวัลหรือ

ผลตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม และการให้ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะบุคคล และความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น หรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการก้าวล่วงในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

2. ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเผชิญหน้า ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ ด้านการเผชิญหน้า ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามจัดการความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งบานปลายมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริบุญกุล (2556, หน้า 80-82) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมและการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของอริศรา โยศรีคุณ (2556, หน้า 84-89) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 78-80) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการศึกษาของเอี่ยมพร บุญเกิด (2558, หน้า 46-47) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัญวิณ์ นทีพีรพันธุ์ (2559, หน้า 52-54) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ การประนีประนอม การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา และการกลบเกลื่อนตามลำดับ

3. สำหรับผลการศึกษารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการถอนตัว และด้านการใช้อำนาจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยง เนื่องจากการตัดสินใจในขณะนั้นอาจเกิดผลกระทบต่อตนเองภายหลัง ผู้บริหารจึงแยกตัวออกจากสถานการณ์ปัญหา และจะไม่หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเมื่อเกิดปัญหา ผู้บริหารจะจัดการความขัดแย้งโดยอาศัยกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับมาใช้ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น ใช้อำนาจเพื่อระงับความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาลักษณะวดี วงษ์วิไลวารินทร์ (2557, หน้า 118-120) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการใช้อำนาจ และแบบการถอนตัว อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอัญวิณ์ นทีพีรพันธุ์ (2559, หน้า 52-54) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ด้านการถอนตัว และด้านการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบจากงานวิจัยการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษาและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสวงหาความได้เปรียบและชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าแนวทางการทำงานของตนดีที่สุด
2. ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา
3. ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้
4. ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาในกรณีที่ไม่สามารถจัดการได้
5. ด้านการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม
6. ด้านการถอนตัว ผู้บริหารสถานศึกษาควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน
7. ด้านการใช้อำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง
8. ด้านการเผชิญหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาควรยื่นกรานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดให้ได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์เป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการความขัดแย้ง
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์เป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการความขัดแย้ง

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมลนันทน์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- กัญญาณัฐ พานทอง. (2558). การเมืองและความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ รบ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จิตราพัชร ชัยรัตนหิรัญกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ณัฐพล จันท์เกิด. (2560). แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ดัทฤยา อุปนนท์. (2560). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นักรบ จุลเสวก. (2562). ความขัดแย้งภายในองค์การทางพิเศษ A ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.). การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศศ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- พรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2557). การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**, 10(1), 313-320.
- ไพวดี ศักยาภินันท์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของ **ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มย่อยที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 36**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- มาเตีย มะทอง. (2556). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน **เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- รังสิวุฒิ ปาโลม. (2556). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอ **องครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556**. กรุงเทพฯ: นาน มีบุ๊คพับลิชชิง.
- ลักษณาวดี วงษ์วิไลวารินทร์. (2557). การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร **โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ**. วิทยานิพนธ์ก ศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง และสมลักษณ์ พรหมมีเนตร. (2559). การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2**. ใน การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ศวรรษที่ 2: บูรณา การงานวิจัย ใช้องค์ความรู้ สู่ความยั่งยืน” (หน้า 184-191). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. **วารสาร วิทยาลัยการณปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**, 6(2), 193-208.
- สาวิตรี โทบุตร. (2559). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต **พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ บุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2563). **แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. เชียงราย: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (18 กันยายน 2563). **ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2563.  
จาก [https://data.bopp-obec.info/emis/index\\_area.php?Area\\_CODE=5703](https://data.bopp-obec.info/emis/index_area.php?Area_CODE=5703)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์** (พิมพ์ครั้งที่ 1).

กรุงเทพฯ: ตะเกียง.

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.

อัญวีณ์ นทีพิรพันธุ์. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.

อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง. (2560). **การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. ใน งานประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2** (หน้า 945-953). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม .

อริศรา โยศรีคุณ. (2556). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศน.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

เอี่ยมพร บุญเกิด. (2558). **พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

David, L. (1983). **Managing conflict at organizational interfaces reading**. Massachusetts: Addison-Wesley.

Gordon, J.R. (2002). **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach** (7<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.

Gortner, H. F. (1977). **Administration in the public sector**. New York: Willey.

Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003). **Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human side of Work** (8<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.

- Johnson, D. W. and Johnson, R. T. (1987). **Learning Together and Alone : Cooperative, Competitive and Individualistic Learning**. New Jersey : Prentice Hall.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). **The social psychology of organizations**. New York: Wiley.
- Kenneth, W. T. (1976). **Conflict and Conflict Management in Marvin D. Dunnette (ed), Handbook of Industrial and Organization Psychology**. Chicago: Rand McNally.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. **Human Relation**, 38(1985), 83–85.
- Pneuman, R. W. and Bruhl, M. E. (1982). **Managing conflict**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Robbins, S. P. (1983). **Organizational behavior**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Thomas, K.W. and Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. **Academy of Management Review**, 19(2), 315–318.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

**ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ
  - ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
  - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
2. ดร.กฤษฐา พลตรี
  - ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมนตรีวิทยา วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
  - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. นายพิชชากร อานู
  - ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่หม้อ วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
  - เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย



ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถามแนวคิดของท่านเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีจำนวน 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความขัดแย้งในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อทำการวิจัยค้นคว้าอิสระ โดยขอเรียนว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมิได้มุ่งศึกษาโรงเรียนหนึ่งโรงเรียนใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการศึกษาโดยภาพรวม คำตอบของท่านจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านไม่ว่ากรณีใด ๆ ดังนั้นในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เมื่อท่านตอบ แบบสอบถามเสร็จแล้วกรุณานำส่งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อจะได้ดำเนินการต่อไปและข้อมูลนี้ถือเป็นความลับ ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สรายุทธ วีระวงศ์

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

**ตอนที่ 1**

**ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ข้อ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

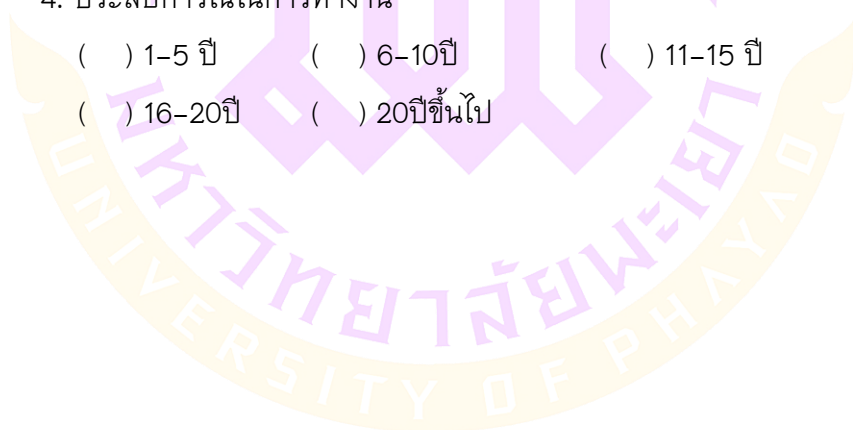
3. สถานภาพการปฏิบัติงาน

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) ครูผู้สอน

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) 1-5 ปี ( ) 6-10 ปี ( ) 11-15 ปี

( ) 16-20 ปี ( ) 20ปีขึ้นไป



**ตอนที่ 2**  
**แบบสอบถามความขัดแย้งในสถานศึกษา**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ขอให้ท่านได้พิจารณาว่าท่านมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับใดในประเด็นที่กำหนดต่อไปนี้ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการบริหารความขัดแย้งตามความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตรงกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการปฏิบัติเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ความขัดแย้งของบทบาท</b>						
1)	สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน					
2)	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
3)	สถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเรื่องบทบาทของบุคลากรที่เกิดขึ้น					
4)	การกำหนดบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาของท่านทำให้ท่านรู้สึกยึดอัดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน					
5)	ความขัดแย้งเรื่องบทบาทหน้าที่ของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน					
<b>2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ</b>						
6)	สถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรที่เกิดขึ้น					
7)	สถานศึกษาของท่านมีจัดการด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน					
8)	การขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในสถานศึกษาของท่านทำให้ท่านรู้สึกยึดอัดในการทำงานกับเพื่อน					

ข้อที่	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ร่วมงาน					
9)	ความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน					
<b>3. ความขัดแย้งของปกติวิสัย</b>						
10)	สถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของบุคลากรที่เกิดขึ้น					
11)	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านระดับความรู้และการศึกษาที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน					
12)	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน					
13)	ความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน					
<b>4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย</b>						
14)	สถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของบุคลากรที่เกิดขึ้น					
15)	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน					
16)	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม					

ข้อที่	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือการปรับเงินเดือนอย่างชัดเจน					
17)	ความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน					



### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ขอให้ท่านได้พิจารณาว่าท่านมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับใดในประเด็นที่กำหนดต่อไปนี โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการบริหารความขัดแย้งตามความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตรงกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการปฏิบัติเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านการเอาชนะ (Competition)</b>						
1)	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามยึดเป้าหมายและวิธีการของตนเป็นหลัก					
2)	ผู้บริหารสถานศึกษาได้แปลงแนวทางการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด					
3)	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสวงหาความได้เปรียบและชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีของข้าพเจ้าดีที่สุด					
<b>2. ด้านการร่วมมือ (Collaborating)</b>						
4)	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา					
5)	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความก้าวหน้าและอนาคตของสถานศึกษาทุกครั้ง					
6)	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
<b>3. ด้านการประนีประนอม (Compromising)</b>						
7)	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง					
8)	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้เมื่อเกิด					

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ความขัดแย้ง					
9)	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้					
<b>4. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)</b>						
10)	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง โดยไม่ให้ความสนใจต่อประโยชน์ของฝ่ายใด					
11)	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
12)	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาในกรณีที่ไม่สามารถจัดการได้					
<b>5. ด้านการยอมให้ (Accommodation)</b>						
13)	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
14)	ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ทุกฝ่ายในข้อเรียกร้องหากสิ่งนั้นจะทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ					
<b>6. ด้านการถอนตัว (Withdrawing)</b>						
15)	ผู้บริหารสถานศึกษาแยกตัวออกจากสถานการณ์หรือปัญหา					
16)	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการ					

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อตนเองได้ภายหลัง					
17)	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกัน					
<b>7. ด้านการใช้อำนาจ (Forcing)</b>						
18)	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าการแก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้านความคิดของตนเอง					
19)	ผู้บริหารสถานศึกษาैनกรานที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้					
<b>8. ด้านการเผชิญหน้า (Confronting)</b>						
20)	ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมเผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหา และพิจารณาประเมินไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย					
21)	ผู้บริหารสถานศึกษาค้นหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้แต่ละฝ่ายค้นหาข้อเท็จจริงมาชี้แจง					

ภาคผนวก ค ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม  
เพื่อการวิจัย (Item Congruence Index : IOC)

สูตร

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม

$\sum R$  แทนผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

ข้อที่	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
<b>1. ความขัดแย้งของบทบาท</b>						
1	สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเรื่องบทบาทของบุคลากรที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	การกำหนดบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาของท่านทำให้ท่าน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง

ข้อที่	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
	รู้สึกอึดอัดในการทำงานกับ เพื่อนร่วมงาน					
5	ความขัดแย้งเรื่องบทบาท หน้าที่ของบุคลากรมักเกิด ขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
<b>2. ความขัดแย้งของบุคลิภาพ</b>						
6	สถานศึกษาของท่านมีความ พยายามสร้างระบบแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งเรื่อง บุคลิภาพของบุคลากรที่ เกิดขึ้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
7	สถานศึกษาของท่านมีจัดการ ด้านคุณภาวะทางอารมณ์ที่ แตกต่างกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
8	การขาดการรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่นในสถานศึกษา ของท่านทำให้ท่านรู้สึกอึดอัด ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
9	ความขัดแย้งเรื่องบุคลิภาพ ของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับ สถานศึกษาของท่าน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง
<b>3. ความขัดแย้งของปกติวิสัย</b>						
10	สถานศึกษาของท่านมีความ พยายามสร้างระบบแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งเรื่องปกติ วิสัยของบุคลากรที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
11	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านระดับความรู้และการศึกษาที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
12	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
13	ความขัดแย้งเรื่องปกติวิสัยของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับสถานศึกษาของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย</b>						
14	สถานศึกษาของท่านมีความพยายามสร้างระบบแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายของบุคลากรที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
15	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
16	สถานศึกษาของท่านมีการจัดการด้านการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งหรือการปรับเงินเดือนอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
17	ความขัดแย้งเรื่องเป้าหมาย ของบุคลากรมักเกิดขึ้นกับ สถานศึกษาของท่าน	0	1	1	0.67	สอดคล้อง



ข้อที่	การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
<b>1. การเอาชนะ (Competition)</b>						
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นใน สถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาได้พยายามยึด เป้าหมายและวิธีการของตน เป็นหลัก	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาได้แถลง แนวทางการทำงานพร้อมทั้ง กำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามนโยบายอย่าง เคร่งครัด	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายาม แสวงหาความได้เปรียบและชัก จูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าวิธีของ ข้าพเจ้าดีที่สุด	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>2. การร่วมมือ (Collaborating)</b>						
4	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง ความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อ ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ปัญหา	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึง ความก้าวหน้าและอนาคตของ สถานศึกษาทุกครั้ง	1	1	1	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน การทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
<b>3. ด้านการประนีประนอม (Compromising)</b>						
7	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย ข้อขัดแย้ง	1	1	1	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายาม ถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพไว้เมื่อเกิดความ ขัดแย้ง	1	1	1	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง และ พยายามรักษาสัมพันธภาพ เอาไว้	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)</b>						
10	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายาม เพิกเฉยต่อการแก้ปัญหาเมื่อ เกิดความขัดแย้ง โดยไม่ให้ ความสนใจต่อประโยชน์ของ ฝ่ายใด	1	1	1	1	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยง การโต้เถียงและการแสดง ความคิดเห็นในเรื่องที่ไม่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบ แทนในการแก้ปัญหาในกรณี ที่ไม่สามารถจัดการได้	0	1	1	0.67	สอดคล้อง

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
<b>5. ด้านการยอมให้ (Accommodation)</b>						
13	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ ตาม	1	1	1	1	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารสถานศึกษายอมให้ ทุกฝ่ายในข้อเรียกร้องหากสิ่ง นั้นจะทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>6. การถอนตัว (Withdrawing)</b>						
15	ผู้บริหารสถานศึกษาแยกตัว ออกจากสถานการณ์หรือ ปัญหา	1	1	1	1	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยง การตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิด ผลกระทบต่อนตนเองได้ ภายหลัง	1	1	1	1	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายาม หลีกเลี่ยงการแสดงความ คิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง กัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>7. การใช้อำนาจ (Forcing)</b>						
18	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่า การแก้ปัญหาของตนถูกต้อง ไม่ยอมให้ใครปฏิบัติคัดค้าน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
	ความคิดของตนเอง					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกราน ที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง ให้ได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>8. การเผชิญหน้า (Confronting)</b>						
20	ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อม เผชิญหน้าต่อผู้ไม่หนีปัญหา และพิจารณาประเมิน ไตร่ตรองร่วมกันทุกฝ่าย	1	1	1	1	สอดคล้อง
21	ผู้บริหารสถานศึกษาค้นหา สาเหตุของความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นให้แต่ละฝ่ายค้นหา ข้อเท็จจริงมาชี้แจง	1	1	1	1	สอดคล้อง

ประวัติผู้วิจัย



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	สรายุทธ วีระวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤษภาคม 2529
สถานที่เกิด	น่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2552 ศษ.บ.(พลศึกษา), สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย, สุโขทัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านขอนแก่น 81 หมู่ที่ 1 ตำบลบัว อำเภอบัว จังหวัดน่าน 55120
ผลงานตีพิมพ์	สรายุทธ วีระวงศ์ (ผู้บรรยาย). (24 เมษายน 2564). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 7 (หน้า 1043-1054). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

