

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม
อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

ดิเรก อุทรทวีการ ณ อยุธยา

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ดิเรก อุทรวีการ ณ อุทยาน ฉบบนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


..... ประธาน
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


..... กรรมการ
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 14 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องด้วยผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างมากจาก ดร.สมุทพร ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ในฐานะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมงานนิพนธ์ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือในด้านการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานนิพนธ์ รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย ความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ได้ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชาจนสำเร็จเป็นงานนิพนธ์ชิ้นนี้ และขอขอบพระคุณ นายเรืองเดช สาระปารัง ผู้อำนวยการ โรงเรียนและคณะครู โรงเรียน อ่างศิลาพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ในการเก็บข้อมูลและให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแก่บุพการีและคณาจารย์ ที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอน ให้ความรัก ความเมตตา และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย จนสามารถทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ดิเรก อูทรทวิการ ณ อยุธยา

58920370: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง/ การบริหารความขัดแย้ง/ โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม

ดิเรก อุทรทวิการ ณ อรุณา: กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี (STRATEGY OF CONFLICT
MANAGEMENT OF ANGSILAPITTAYAKHOM SCHOOL ADMINISTRATORS MUANG
DISTRICT CHONBULI PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สมุทรา ชำนาญ, กศ.ด.
76 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยเพื่อศึกษาศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์
ในการปฏิบัติงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ซึ่งปฏิบัติในปีการศึกษา 2559 ของโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี
จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ .25-.79 และค่าความเชื่อมั่น
ทั้งฉบับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (μ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
การทดสอบค่า Effect size (ES)

ผลการวิจัย พบว่า

1. การศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้
และการร่วมมือ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและโดยด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง
แตกต่างปานกลาง และด้านยอมให้แตกต่างกันน้อย

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และ
รายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ การร่วมมือ และการประนีประนอม แตกต่างน้อย

58920370: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CONFLICT/ STRATEGY OF CONFLICT

DIREK UTHONTHAWIKAN NA AYUDHYA: STRATEGY OF CONFLICT MANAGEMENT OF ANGSILAPITTAYAKHOM SCHOOL ADMINISTRATORS MUANG DISTRICT CHONBULI PROVINCE. ADVISORY COMMITTEE: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 76 P. 2018.

The study aimed to study conflict management strategies within the organization of the administrators of Angsilapittayakhom School, Mueang District, Chonburi, classified by gender and working experience. Population used in the research were 50 teachers and educational staffs in the academic year 2016 of Angsilapittayakhom School. The research instrument used in the research was the questionnaire on the personal information, and the opinions on the conflict management strategies within the organization of the administrators of Angsilapittayakhom School. The questionnaire consisted of 5 levels totally, 40 items, with the discriminative value of .25-.79 and the reliability of .96. The statistics for data analysis were as: Mean (μ), Standard Deviation (σ) Effect Size Test (ES).

The research found that;

1. The conflict management strategies within the organization of the administrators of Angsilapittayakhom School; were at a moderate level, ranking from compromise, tolerance, and collaboration respectively.

2. The conflict management strategies within the organization of the administrators of Angsilapittayakhom School were that;

2.1 When classified by gender, both overall and each factors were not found different. Except an avoiding factor is moderately different and accommodation factor is slightly different.

2.2 When classified by working experience as overall factors were not found different. Except competition, collaboration and compromising were found slightly different.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
คำถามของการวิจัย.....	2
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
สภาพทั่วไปของโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี.....	7
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	10
การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ โรมัสและคิลแมนน์.....	18
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
ประชากร.....	30
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	30
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	31

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	47
สรุป.....	47
อภิปรายผล.....	49
ข้อเสนอแนะ.....	55
บรรณานุกรม.....	57
ภาคผนวก.....	61
ภาคผนวก ก.....	62
ภาคผนวก ข.....	66
ภาคผนวก ค.....	72
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	76

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนและคำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน..... 36
2	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน..... 37
3	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ..... 38
4	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ..... 39
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ..... 40
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมและรายข้อ..... 41
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ..... 42
8	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษาชายกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ..... 43

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครู และบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ.....	44
10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษาชายกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	45
11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครู และบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	46
12 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี.....	73
13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี.....	75

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ความขัดแย้งในสังคมมีตั้งแต่หน่วยเล็กคือครอบครัว หน่วยงาน ระดับประเทศไปจนถึงระดับระหว่างประเทศ ความขัดแย้งในสังคมหรือองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในสังคมและองค์กรที่บริหารงานในระบอบประชาธิปไตย เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้ง คนทั่วไปมักมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่น่าพึงปรารถนา แต่ทว่าความขัดแย้งบางอย่างก็สามารถก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในด้านความคิดก่อให้เกิดความเจริญกับองค์กรและประเทศชาติอย่างมาก ความขัดแย้งเมื่อถึงจุดสรุปก็จะนำไปสู่ความสร้างสรรค์ให้กับองค์กรได้อย่างเหลือเชื่อ ความขัดแย้งในสถานศึกษาก็เช่นกัน ย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพให้ได้ ในทางการศึกษาความขัดแย้งมักเกิดจากทรัพยากรทางการศึกษาที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ เป็นต้น นอกจากนี้ ความขัดแย้งยังอาจเกิดจากการก้าวท้าวในหน้าที่การงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 8)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน (เสนห์ โสมทศ, 2538, หน้า 3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้บริหารซึ่งมีตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไปจนถึงเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร (สนั่น เกชาวี, 2551, หน้า 121)

โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาประจำตำบล ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 800-1,000 คน ประกอบกับการที่จำนวนนักเรียนลดลงเรื่อย ๆ ทุกปีก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เนื่องจากจำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าจ้างของข้าราชการครู ซึ่งในปัจจุบัน โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัยกำลังมีปัญหาดังกล่าว

ข้าราชการครูที่เกษียณไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังคืนจากเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เนื่องจากจากการที่จำนวนนักเรียนลดลงทำให้้อัตรากำลังของข้าราชการครูในปัจจุบันเกินกว่าจำนวนนักเรียน ประกอบกับการที่จำนวนนักเรียนลดน้อยลงทำให้งบประมาณซึ่งเป็นเงินอุดหนุนค่าจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งโรงเรียนได้รับในแต่ละปีลดลง ตามลำดับ (ปิยะกฤษ ไชยมิ่ง, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2559) ผลของความขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณทำให้การทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมไม่ราบรื่นดั้งเดิม ก่อให้เกิดความตึงเครียดในการทำงานภายในองค์กรซึ่งมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จนนำมาสู่ความขัดแย้งตั้งแต่ระดับบุคคล และกลุ่มบุคคลในการทำงานเสมอ ๆ ดังนั้น จึงถือเป็นความท้าทายของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมที่จะต้องบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรให้มีลักษณะบรรเทาลงหรือทำให้เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณ (ปิยะกฤษ ไชยมิ่ง, สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2559)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาคั้งนี้เป็นคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นการปรับปรุงกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการบริหารความขัดแย้งในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทใหม่ ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน

คำถามของการวิจัย

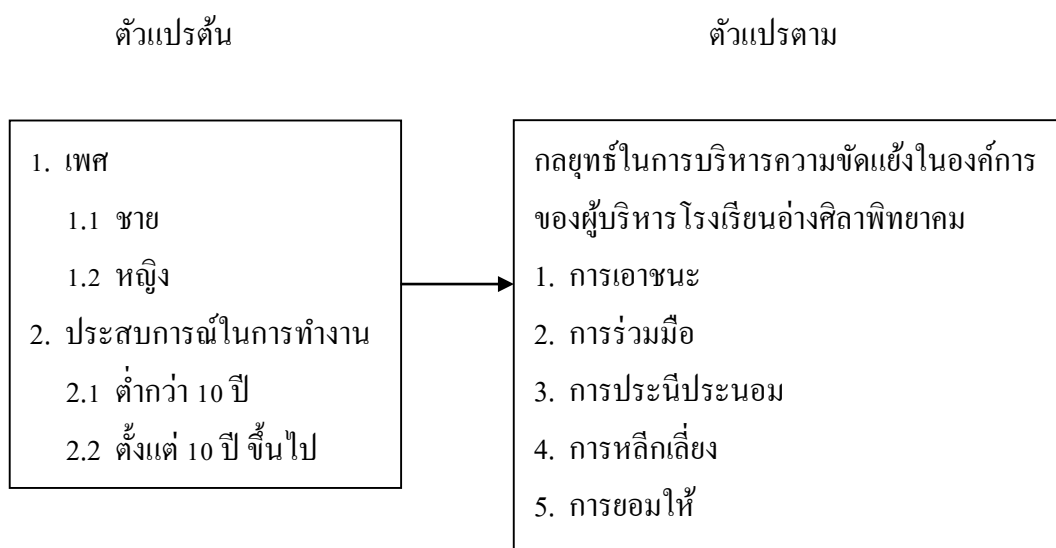
1. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อยู่ในระดับใด
2. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม ตามกรอบทฤษฎีของ Tomas and Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์, 2534, หน้า 104 -107) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ(Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation) จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาและเปรียบเทียบตามปัจจัยในเรื่องเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ ช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม ดังนี้

1. ทำให้ทราบภาพรวมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม
2. ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมสามารถเลือกใช้กลยุทธ์อื่น ๆ ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม ในความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ในพฤติกรรมการแสดงออก 5 แบบ ตามแนวคิดของ Tomas and Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลภรณ์, 2540, หน้า 45-48) ได้แก่ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) การยอมให้ (Accommodation)

2. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม ปีการศึกษา 2559 จำนวน 50 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 สถานภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ เพศ

มี 2 กลุ่ม

3.1.1.1 เพศชาย

3.1.1.2 เพศหญิง

3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

3.1.2.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร มี 5 แบบ คือ

- 3.2.1 การเอาชนะ
- 3.2.2 การร่วมมือ
- 3.2.3 การประนีประนอม
- 3.2.4 การหลีกเลี่ยง
- 3.2.5 การยอมให้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความคิด ความเห็น ความเชื่อ ทศนคติ การรับรู้และค่านิยมที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ และก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลเรียงตามเป้าหมายของตน โดยอาจทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม

2. การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการบรรเทาหรือลดความขัดแย้งในอยู่ในแวดวงที่จำกัดและควบคุมได้ ตลอดจนสามารถอาศัยความขัดแย้งสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้ ซึ่งมีพฤติกรรมทั้งสิ้น 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

2.1 การเอาชนะ หมายถึง บุคคลที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งเอาชนะจะสนใจเพียงความต้องการหรือแรงปรารถนาของฝ่ายตนเท่านั้น โดยจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ฝ่ายตนได้รับชัยชนะ ซึ่งเชื่อว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะได้รับผลประโยชน์ทั้งหมด แต่วิธีนี้มีข้อเสียที่สำคัญ คือ เมื่อมีผู้ชนะแล้วย่อมมีผู้แพ้ตามมา อันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่ ๆ ไม่สิ้นสุด

2.2 การร่วมมือ หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายตระหนักว่าการมุ่งเอาชนะกันอย่างเดียว อาจทำไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จึงตั้งหันมาให้ความร่วมมือกันในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยเป็นทั้งรูปแบบการแข่งขันและร่วมมือโดยต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ นี่จึงเป็นรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุดมคติ

2.3 การประนีประนอม หมายถึง วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยพยายามหาทางสายกลางหรือการพบกันที่ครึ่งทาง เพื่อหาทางออกที่เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะยอมเสียเปรียบเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ได้บรรลุถึงข้อตกลง เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัย สันติวิธี

2.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่พยายามลอบตัวหนีปัญหาไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย โดยเชื่อว่าความขัดแย้งหรือปัญหาจะคลี่คลายไปเองตามเงื่อนงำของกาลเวลา แต่ทว่าความขัดแย้งบางประการหากปล่อยปะละเลยอาจก่อให้เกิดความเสียหายที่ไม่อาจควบคุมได้ในท้ายที่สุด ถ้าหากผู้บริหารเลือกที่จะใช้กลยุทธ์นี้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งตลอดเวลา

2.5 การยอมให้ หมายถึง ความต้องการที่จะรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ให้รับความกระทบกระเทือนจากความขัดแย้ง ผู้บริหารที่เลือกกลยุทธ์นี้เวลาเผชิญหน้ากับความขัดแย้งมักเป็นบุคคลที่ใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น แต่พฤติกรรมเช่นนี้ก็มีข้อเสีย คือผู้ได้บังคับบัญชาอาจมองว่าผู้บริหารเป็นคนอ่อนแอก็ได้

3. องค์กร หมายถึง โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมซึ่งเป็นสถานศึกษาที่เปิดทำการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีที่ตั้งในเขตเทศบาลเมืองอ่างศิลา อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

4. เพศ หมายถึง ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง

5. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์การเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี นำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กรตามความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสวงหาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย จึงได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส-คิลแมนน์
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปของโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง และเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลอ่างศิลา ตั้งอยู่เลขที่ 99/3 หมู่ 4 ตำบลอ่างศิลา อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2518 บนเนื้อที่ 26 ไร่ 40 ตารางวา การเปิดการเรียนครั้งแรก ยังไม่มีสถานที่เรียนต้องไปอาศัยเรียนอยู่กับโรงเรียนสหะพานิชย์ ซึ่งเป็นโรงเรียนราษฎร์ อยู่ในเขตอำเภออ่างศิลา โดยมีนายบุญชู วิทยาภรณ์ ครูช่วยราชการ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็นผู้รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ ต่อมาในวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2518 กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้แต่งตั้ง นายโกมลวัตร นาคสถิตย์ ครูโท โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม

ในปี พ.ศ. 2519 การเรียนการสอนของโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคมก็ยังคงใช้สถานที่ของโรงเรียนสหะพานิชย์ อยู่เช่นเดิม และในปีนั้นเองทางโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคมได้จัดสร้างอาคารชั่วคราวขึ้นมาเพื่อใช้ในการเรียนการสอน โดยได้รับความกรุณาจากท่านพระครูพรหมสมาจาร เจ้าอาวาสวัดโกมุทรัตนราม ตำบลอังกษิลา เป็นผู้อุปการะโรงเรียน โดยท่านพระครูพรหมสมาจาร ได้ขอความร่วมมือจากชาวอังกษิลาและผู้มีจิตศรัทธาได้เงินมาจำนวน 101,000 บาท ซึ่งในจำนวนเงินดังกล่าวนี้มีกลุ่มเกษตรกรผู้ประกอบอาชีพการประมงบริจาคจำนวน 60,000 บาท ส่วนที่เหลือออกนั้นได้รับความร่วมมือจากประชาชนตำบลอังกษิลาช่วยบริจาค อาคารชั่วคราวหลังดังกล่าวได้ทำการสร้างเสร็จและรับมอบ เมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2519 จำนวน 6 ห้องเรียน โดยก่อสร้างบนเนื้อที่ของโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคมในปัจจุบัน (โรงเรียนอังกษิลาพิทยาคม, 2560)

ในปี พ.ศ. 2520 ทางโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคมได้มีการย้ายการเรียนการสอนจากโรงเรียนสหะพานิชย์ มาเรียนที่อาคารชั่วคราวที่สร้างขึ้นและกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้จัดสรรงบประมาณก่อสร้างอาคารชั่วคราวแบบมาตรฐานอีก 3 ห้องเรียน ราคาก่อสร้าง 90,000 บาท ต่อมาในปี พ.ศ. 2521 กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อนุมัติให้สร้างอาคารเรียน 1 หลัง แบบ 106 ต ราคาก่อสร้าง 1,000,000 บาท ส่งมอบงาน เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2523 และได้รับบริจาคเงินสร้างเสาชิงช้าแบบมาตรฐาน โดย นายรังษิ แซ่ลิ้ม เป็นเงิน 8,000 บาท

หลังจากนั้น โรงเรียนอังกษิลาพิทยาคมก็ได้มีการพัฒนาทางด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาเรื่อยมาเป็นลำดับเหตุการณ์สำคัญของโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคม คือ ได้มีนโยบายเปลี่ยนชื่อโรงเรียนจากโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคมเป็น “โรงเรียนชลราษฎรอำรุง 2” ในวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2544 และต่อมาในวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2556 คณะผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนตลอดจนผู้นำชุมชนในท้องถิ่นมีความประสงค์จะขอเปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็นชื่อเดิม ทางโรงเรียนจึงได้ทำเรื่องเสนอไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และได้รับการอนุมัติเปลี่ยนชื่อโรงเรียนจากโรงเรียนชลราษฎรอำรุง 2 กลับไปเป็นโรงเรียนอังกษิลาพิทยาคม ดังเดิม (โรงเรียนอังกษิลาพิทยาคม, 2560)

วิสัยทัศน์

โรงเรียนอังกษิลาพิทยาคม 2559, หน้า 29-30) ได้มีการตั้งวิสัยทัศน์ของโรงเรียนว่า “ร่วมกันจัดการศึกษา พัฒนามาตรฐาน สืบสานความเป็นไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมสู่อาเซียน”

พันธกิจ

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. พัฒนานักเรียนมีความเป็นไทย
3. พัฒนานักเรียนเข้าสู่อาเซียน
4. พัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเรียนรู้
5. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
6. พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
7. พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
8. สนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. นักเรียนมีความเป็นไทย
3. นักเรียนมีความพร้อมเข้าสู่อาเซียน
4. ครูและนักเรียนใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
5. ครูและบุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
6. โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
7. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
8. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริมให้นักเรียนมีความเป็นไทย
3. ส่งเสริมให้นักเรียนมีความพร้อมเข้าสู่อาเซียน
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสม

และมีประสิทธิภาพ

5. ส่งเสริมและเร่งรัดให้ครูและบุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
6. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
7. สนับสนุนพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
8. สนับสนุนและส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมมีลักษณะ เป็นที่ราบชายฝั่งทะเล

มีประชากรประมาณ 20,000 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ ชุมชนอ่างศิลา อาชีพหลัก

ของชุมชน คือ ประมงและค้าขาย ส่วนใหญ่นับถือศาสนา พุทธ งานประเพณี และศิลปวัฒนธรรม
ท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ ผ้าทอมืออ่างศิลา และการทำครกหิน

ผู้ปกครองส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับ ประถมศึกษา อาชีพหลัก คือ รับจ้าง ส่วนใหญ่
นับถือศาสนาพุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจ/ รายได้ โดยเฉลี่ยต่อครอบครัว ต่อปี 30,000-100,000 บาท
จำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 3 คน (โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม, 2559, หน้า 8)

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง
และเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบลอ่างศิลา โดยให้บริการจัดการศึกษาภาคบังคับ
และการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กลับบุตรหลานของประชากรในเขตพื้นที่บริการตำบลอ่างศิลา
โดยในปีการศึกษา พ.ศ. 2559 มีคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 50 คน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของคำว่าความขัดแย้ง

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 183) ได้นิยามความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ไว้ใน
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ไว้ว่า “ก. ไม่ลงรอยกัน” โดยอธิบายคำว่า “ขัด”
หมายถึง “... ไม่ทำตาม, ฝ่าฝืน, ขืนไว้ เช่น ขัดคำสั่ง, แย้งกัน, ไม่ลงรอยกัน” และอธิบายคำว่า “แย้ง”
หมายถึง “ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน, ต้านไว้, ทำไว้” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 934)
กล่าวได้ว่า “ความขัดแย้ง” นั้น ประกอบด้วย ทั้งอาการขัดและแย้ง นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว
ยังต้านทานเอาไว้ด้วย นอกจากนี้ ยังได้มีผู้ที่ให้นิยามความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กัน
ดังต่อไปนี้

วิทยากร เชียงกูล (2547, หน้า 55) ได้นิยามคำว่า “ความขัดแย้ง” (Conflict) ไว้ว่า
“ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่าง 2 ฝ่าย ขึ้นไป หรือระหว่างท่าที ตั้งแต่ 2 ท่าที ขึ้นไป ที่จะเลือก
ท่าทีที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร”

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 10-11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า
ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้น
อาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่ง
ไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในกรณีที่บรรลุเป้าหมายของเขา หรือ
การที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน
ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน
หรือไปด้วยกันไม่ได้

ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 190) ได้กล่าวว่า โดยส่วนใหญ่คำจำกัดความของความขัดแย้งมักเกี่ยวข้องกับการตระหนักหรือการรับรู้ ความเป็นปรปักษ์ ความขาดแคลน การขัดขวาง ซึ่งนำไปสู่การกระทำที่มุ่งหมาย อันอาจจะมีลักษณะแฝงเร้นหรือเปิดเผย ดังนั้นจึงอาจนิยามคำว่าความขัดแย้งว่าเป็น “กระบวนการความพยายามของ นาย ก. ที่กระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของ นาย ข. และจะส่งผลให้ นาย ข. เกิดความคับข้องใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุผลประโยชน์ของเขา”

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 329) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะหนึ่งของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งสามารถเห็นได้จากการแสดงพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างสมาชิกที่มีความเห็น ค่านิยมหรือเป้าหมายที่แตกต่างกันและมีการแสดงออกในลักษณะของความพยายามที่จะป้องกันขัดขวาง รบกวนหรือด้วยวิธีการใด ๆ เพื่อไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุความต้องการได้

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการต่อต้านหรือการเป็นปรปักษ์ต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียดขึ้นภายในองค์กร ความขัดแย้งจึงเป็นสภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป มีความคิด ความเห็น ความเชื่อ ทัศนคติ การรับรู้และค่านิยมที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ และก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้ผลเร็วกว่าเป้าหมายของตน โดยอาจทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งถือได้ว่าเป็นปรากฏการณ์หนึ่งของพฤติกรรมองค์กร ซึ่งพบได้ทั่วไปและเป็นพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อันเนื่องมาจากการกระทำตอบโต้หรือพึงพาระหว่างกันของสมาชิกภายในองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้พยายามจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งซึ่งพบได้ทั่วไปในองค์กร ดังนี้ สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 211-225) กล่าวว่า ความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความต้องการทรัพยากรที่หายากจะมีในองค์กรและระบบสังคม โดยทั่วไป 4 ระดับ คือ ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในระดั่งองค์กร

1. ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล (Intraindividual) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อความต้องการภายในกับการแสดงบทบาทของบุคคลในโลกแห่งความเป็นจริง ไม่ได้เป็นไปอย่างราบรื่น ทำให้เอกบุคคลต้องมีการปรับตัวอย่างสูงและมักจะเกิดความขัดแย้งซึ่งแสดงออกมาในรูปของความคับข้องใจ ความขัดแย้งในเป้าหมายและความขัดแย้งในบทบาท

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้จะเป็นความขัดแย้งที่พบมากที่สุดในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยในการวิเคราะห์ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะใช้การวิเคราะห์ในเชิงการติดต่อ (Transactional analysis) และหน้าต่าง โจฮารี (Johari window) เข้าช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา

นอกจากการวิเคราะห์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะของการติดต่อ และหน้าต่างโจฮารี แล้ว ยังมียุทธวิธีเพื่อการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งอาจนำมาใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและองค์กรได้ด้วย นั่นคือ วิธีการ แพ้-แพ้, ชนะ-แพ้ และชนะ-ชนะ สำหรับสองวิธีแรกเป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างทั่วไป แม้จะไม่ค่อยมีประสิทธิภาพก็ตาม ส่วนแบบสุดท้ายนั้นเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีลักษณะเช่นเดียวกับพฤติกรรมระหว่างบุคคล นั่นคือจะปรากฏความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยแทนที่จะมองภาพองค์กรว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็ให้หันมาพิจารณาว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและชุดของบทบาทหลาย ๆ ชุด ที่ซ้อนซึ่งกลุ่มต่าง ๆ หรือชุดของบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้ จะเชื่อมต่อกันโดยหมุดเชื่อมโยง (Linking pins) ดังต่อไปนี้

3.1 ชุดของบทบาทที่มีปฏิสัมพันธ์กันและซ้อนกัน กล่าวคือ สมาชิกทุกคนภายในองค์กรย่อมมีความคาดหวัง (Expectation) ต่อบทบาทที่แน่นอนของทั้งตนเองและผู้อื่น ดังนั้น องค์กรจึงกลายเป็นที่รวมหรือชุดของบทบาทต่าง ๆ ที่เข้ามาปฏิสัมพันธ์กัน โดยที่ภายในชุดของบทบาทดังกล่าว จะมีลักษณะเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกันอยู่อันเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยมักพบความขัดแย้งและความคลุมเครือในชุดบทบาทเหล่านี้เสมอในบุคคลที่อยู่ในระดับชั้นการบังคับบัญชาสูง ๆ

3.2 กลุ่มเชื่อมโยง (Linking group) ในประเด็นนี้ นักวิชาการได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับปัญหาที่ว่า กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร กล่าวคือ แทนที่จะดูความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลต่อบุคคลในองค์กรอย่างที่เคยเป็นมาก็หันมามองสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มกับกลุ่มโดยมีบุคคลคนหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นหมุดเชื่อมโยง (Linking pin) ให้กับกลุ่มที่อยู่เหนือกว่า และกลุ่มที่อยู่ต่ำกว่าระดับชั้นการบังคับบัญชาของเขา ด้วยวิธีการนี้บุคคลทุกคนจึงเป็นสมาชิกสำคัญของทั้งสองกลุ่ม โดยเขาจะเป็นสมาชิกของกลุ่มบนและผู้นำของกลุ่มล่าง

4. ความขัดแย้งในระดับองค์กร ความขัดแย้งที่เรากล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นภายในองค์กร อย่างไรก็ตามตัวองค์กรเองก็สามารถเกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน สาเหตุของความขัดแย้งระดับองค์กร ได้แก่

- 4.1 เป้าหมายไม่สอดคล้องกัน
- 4.2 วิธีการหรือการจัดสรรทรัพยากรไม่สอดคล้องกัน
- 4.3 สถานภาพไม่สอดคล้องกัน
- 4.4 การรับรู้ต่างกัน

วิรวรรณ ธานี (2548, หน้า 13 -16) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างกันของทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ การได้รับข้อมูล เป้าหมายและวิธีการ หรือการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร นักทฤษฎีได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ได้รับอิทธิพลมาจากบทบาทและเป้าหมายที่บุคคลได้รับมอบหมายกับความรู้สึกส่วนตัวหรือจากการที่บุคคลได้รับความคาดหวังให้มีบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปในเวลาเดียวกันแต่เป็นบทบาทซึ่งมีลักษณะต่างกัน

กล่าวคือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนี้ ได้รับความกดดันมาจากความต้องการและการกระทำเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายแต่ความต้องการและการกระทำนั้น ไม่สอดคล้องกัน จึงทำให้เกิดความสับสนกังวลใจและความตึงเครียด ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาท (Role conflict) ภายในตัวบุคคล ยังแบ่งออกได้เป็นอีก 3 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งส่วนตัวกับบทบาท (Person and the role conflict) ความขัดแย้งบทบาทในตัวเอง (Intra-role conflict) และความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role conflict)

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป อาจเริ่มมาจากความขัดแย้งในตนเองซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในทางลบจนนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ในที่สุด

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรนี้อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนตามโครงสร้างขององค์กร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมสายงานในระดับเดียวกัน เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Interpersonal and group conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็น ทัศนคติ ความเข้าใจและเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีและบรรทัดฐานของกลุ่ม อาจเป็นเรื่องของกฎระเบียบ วิธีการ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือการจัดสรรทรัพยากร ทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม ส่งผลให้พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลต่อกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้าน ไม่เป็นมิตรและขัดแย้ง

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน (Inter-group conflict) เกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกันมีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และการบรรลุวัตถุประสงค์ แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือประสานกัน จึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงทำให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากรหรือการแข่งขันกันเพื่อให้ประโยชน์สูงสุด

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันซึ่งมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนครองตลาดและผลกำไร เมื่อมีการแข่งขันกันทางธุรกิจอย่างรุนแรงย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรขึ้นตามมาหรืออาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการดำเนินงานแตกต่างกันแต่มีความเกี่ยวเนื่องกันในบทบาทของแต่ละองค์กร

สมุทรา ชำนาญ (2556, หน้า 331-333) ได้กล่าวว่า การจำแนกประเภทของความขัดแย้งนั้น มีหลากหลายรูปแบบ เช่น ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นต้น แต่ทว่าเนื่องจากความขัดแย้งมีลักษณะเป็นพลวัตรหรือมีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Dynamic) ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะจำแนกความขัดแย้งออกจากกันโดยเด็ดขาด โดย สมุทรา ชำนาญ ได้เสนอให้ศึกษา ความขัดแย้งในลักษณะบูรณาการ โดยใช้รูปแบบความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational conflict) เป็นหลักซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

1.1 ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่าง (Inter-role) เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่ง หรือมากกว่าและความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ มักเกิดในองค์กรขนาดใหญ่และเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ซึ่งต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจเหนือกว่าตนหลายคน กล่าวคือ เป็นกรณีที่บุคคลคน ๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคนหรือมากกว่าในขณะเดียวกันและไม่สามารถจะปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจทั้งหมดนั้นได้อย่างพร้อมเพรียงกัน

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (Issue conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันหรือมีค่านิยมที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหานั้น ๆ

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปส่งผลลบหรือกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้องค์การแทบทุกประเภทก็มีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย หน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็ต้องแข่งขันกันเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical conflict) หรือการขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากกลุ่มบุคคลในแต่ละระดับชั้นขององค์การที่มักจะดิ้นรน แข่งขันกันเพื่อที่จะทำให้กลุ่มของตนได้รับรางวัลหรือประโยชน์จากองค์การมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจการ (Line vs staff conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้ว ฝ่ายอำนาจการ (Staff) เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายบังคับบัญชา (Line) ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการบริหารหน่วยงาน เมื่อฝ่ายอำนาจการให้คำปรึกษาฝ่ายบริหารจะเชื่อหรือว่าจะไม่ทำตามก็ได้ ความขัดแย้งเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารเห็นว่ากลุ่มงานอำนาจการมากกว่างานของตนหรือข้อเสนอของกลุ่มอำนาจการ ทำให้ดูประหนึ่งว่ากลุ่มงานบริหารปฏิบัติงานไม่ดี ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นบ่อย ๆ เมื่อบุคคลในสายอำนาจการเข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นสายบังคับบัญชาแล้ว ไปสั่งการ

กล่าวโดยสรุป การจัดจำแนกประเภทของความขัดแย้งนั้น มักจะใช้ขนาดของคู่ปรปักษ์หรือคู่ขัดแย้งเป็นตัวจำแนกประเภท โดยเริ่มจากคู่ขัดแย้งที่มีขนาดเล็กที่สุด คือ ความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง เรื่อยมาจนถึงความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล และความขัดแย้งระหว่างองค์การ แต่ทว่าแท้จริงแล้วเราแทบไม่สามารถจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้อย่างเด็ดขาดเพราะความขัดแย้งในแต่ละระดับ อาจมีคาบเกี่ยวกันทั้งแง่ของการเป็นสาเหตุและผลลัพธ์ จากความขัดแย้งที่เกิดในคู่ความขัดแย้งที่มีขนาดเล็กเช่น ในระดับความขัดแย้งระหว่างบุคคลถ้าไม่สามารถจัดการแก้ปัญหาได้ก็อาจจะกลายเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับกลุ่มบุคคลหรือองค์การก็เป็นได้

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ เนื่องจากความขัดแย้งนับเป็นปรากฏการณ์ปกติซึ่งเกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญ หากเกิดการหลีกเลี่ยงการทราบสาเหตุของความขัดแย้งจึงทำให้การบริหารและแก้ไขความขัดแย้งทำได้ง่ายขึ้น โดยมีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสาเหตุต่างๆ ของการเกิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 45-48) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบด้านบุคคล โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยองค์ประกอบด้านบุคคลที่กลายเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ

1. ภูมิหลัง กล่าวคือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรม, การศึกษา, ค่านิยม, ความเชื่อและประสบการณ์เป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
2. แบบฉบับ (Style) กล่าวคือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล การที่มนุษย์ต่างมีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง โดยแบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้จากจิตวิทยา อารมณ์ การเจรจา และภาวะความเป็นผู้นำ

3. การรับรู้ กล่าวคือ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันระหว่างบุคคลก็สามารถกลายเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ โดยการรับรู้ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งสามารถ แบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ การรับรู้ที่บิดเบือนและการรับรู้ที่แตกต่างกัน

4. ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจจะเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงหวาดกลัว การที่คนเรามีความรู้สึกหลาย ๆ อย่างปนกันทำให้เกิดความสับสนและจะนำไปสู่ความขัดแย้ง

แก้วตา ผู้พัฒนาพงษ์ (2556, หน้า 220) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะองค์กรใดและเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารจะต้องแก้ไขจัดการหรือบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ดังนั้น การทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการและบริหารความขัดแย้งได้ง่ายและถูกต้องยิ่งขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างองค์การและการบริหาร
2. การจัดสรรทรัพยากร
3. การเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน
4. ความแตกต่างในหน้าที่หรือลักษณะงาน
5. ความรู้และความเห็น
6. ค่านิยมและความเชื่อ
7. ผลประโยชน์
8. ความมีอคติต่อกัน

สมุทรา ชำนาญ (2556, หน้า 335-337) กล่าวว่า เมื่อเราสามารถจัดประเภทของความขัดแย้งได้แล้ว เราก็สามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึงประเด็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ โดยมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Task interdependence) เพราะว่าในการทำงานภายในองค์กรแต่ละแห่ง บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถทำงานอย่างเป็นอิสระได้จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เช่น การพึ่งพาด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านทรัพยากร การต้องการความช่วยเหลือด้านบุคลากรหรือการประสานงานกันในการทำงาน เป็นต้น เนื่องจากการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ นำไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 ความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรจำเป็นต้องมีการสัมพันธ์กันโดยตรง แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดความผิดพลาดในการทำงานก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่ความขัดแย้ง

1.2 ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เมื่อการที่หน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยงานหนึ่งได้ทำเสร็จลงแล้ว ถ้าว่าการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้าจะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังเกิดความล่าช้าตามไปด้วย

1.3 ความขัดแย้งเกิดจากการทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้ หากหน่วยงานดังกล่าวไม่สามารถร่วมมือกันได้หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับซึ่งกันและกันจะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนทั้งในด้านภารกิจและจำนวนบุคลากร การมอบหมายงานมักยึดหลักมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มที่ได้รับมอบหมายงานมักจะสร้างกรอบและแนวปฏิบัติของตนเองซึ่งจำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเองโดยไม่คำนึงถึงบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ทำให้เมื่อถึงเวลาต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้วมีโอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่าย

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสนและก้าวก่ายในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

4. อุปสรรคจากการสื่อสาร (Communication obstruction) เป้าหมายหลักของการสื่อสารภายในองค์กร คือ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งผู้สื่อสาร (Sender) และผู้รับสาร (Receiver) หรือเรียกว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Communication effectiveness) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรย่อมนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้ง

5. การแข่งขันเพื่อทำให้ได้รับทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited resources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัดและไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป สาเหตุของความขัดแย้งมีอยู่หลายประการด้วยกัน โดยถ้าหากเราสามารถวิเคราะห์ จำแนกประเภทของความขัดแย้งได้ เราก็จะสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละประเภทได้ โดยสาเหตุของความขัดแย้งในระดับบุคคลมีสาเหตุมาจากความแตกต่างทางด้านภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลมีสาเหตุมาจากลักษณะของงานที่จำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ไม่ชัดเจน อุปสรรคจากการสื่อสารและการแข่งขันเพื่อทำให้ได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัส และคิลแมนน์

ทุกวันนี้คงไม่มีใครสามารถปฏิเสธได้ว่าภายในองค์กรของคนไม่มีความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งนั้นถือได้ว่าเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่และทุกเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแสวงหากลยุทธ์และวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้

วิทยากร เชียงกุล (2547, หน้า 55) ได้ให้นิยามของการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) ไว้ว่า เป็นระบบบริหารที่พยายามอย่างมีจิตสำนึกที่จะชี้ให้เห็นความขัดแย้งไม่ลงรอยกันภายในองค์กร เพื่อหาทางทำให้ความขัดแย้งดังกล่าวไม่เป็นปัญหาถึงขั้นที่จะทำให้เกิดความเสียหาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 116) อธิบายว่า การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งนั้นมีขอบเขตที่ไม่เหมือนกัน โดยการแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง กล่าวคือ การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง

ส่วนการบริหารความขัดแย้งนั้นเกี่ยวข้องกับ การวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) โดยจุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่า บุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่า มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของ ผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ธ สุนทรายุทธ (2556, หน้า 207-208) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) หมายถึง การลดหรือขจัดความขัดแย้งแต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of conflict) ไม่จำเป็นต้อง หมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้งและเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหาร ความขัดแย้งจาก 3 ประการ ต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

กล่าวโดยสรุป การบริหารความขัดแย้งมีขอบเขตที่ครอบคลุมกว้างขวางกว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยอาศัยการกำหนดกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการบรรเทา หรือ ลดความขัดแย้งในอยู่ในแวดวงที่จำกัดและควบคุมได้ ตลอดจนสามารถอาศัยความขัดแย้ง สร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้

Thomas and Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104 -107) ได้เสนอ ตัวแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง โดยจำแนกแบบของพฤติกรรมเมื่อบุคคล ต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรม 2 แบบ แสดงออกมา คือ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่น มีความพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเอง มีความพอใจ

กรอบแนวคิดทั้ง 2 มิติ และพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ คือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการยอมให้ (Accommodation)

1. การเอาชนะ (Competition) Thomas and Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104) กล่าวว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง

เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่หรือแต่ว่าการอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนอง ที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

Rahim (1985, pp. 368 -376 อ้างถึงใน นิพนธ์ ใจทองดี, 2543, หน้า 56-57) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ (Dominating) เป็นรูปแบบที่มุ่งตนเอง ในระดับสูงแต่มุ่งคนอื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลัง เพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่ทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องตัดสินใจเร่งด่วนหรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อย เห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 343) ได้กล่าวถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความขัดแย้ง ในเรื่องพฤติกรรมการแข่งขัน (Competing) ได้กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้น เอาชัยชนะ บุคคลซึ่งเลือกรูปแบบนี้ จะมีความเชื่อว่าการทำงานเหมือนกับการเล่นเกม ทุกคน จะต้องมุ่งสู่ชัยชนะด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้เพื่อทำให้ตนเองจะได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนมากกว่าคนอื่น ผู้ชนะคือบุคคลที่เข้มแข็งหรือคือบุคคลที่ประสบความสำเร็จ หรือ ผู้มีความสามารถเท่านั้น ส่วนผู้แพ้คือบุคคลที่อ่อนแอ สัมเหตุผลและไร้ความสามารถ บุคคลเหล่านี้ จึงยอมรับว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะต้องมีทั้งผู้ชนะและผู้แพ้ ไม่มีโอกาสที่ทั้งคู่จะเสมอกันได้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้ย่อมไม่ยอมเป็นผู้แพ้ ในสถานการณ์ความขัดแย้งเขาจะต้องเป็นผู้ชนะเท่านั้น

เมื่อเกิดความขัดแย้งจึงต้องหากกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาใช้ ไม่ว่าจะ เป็นกลยุทธ์การใช้อำนาจ การโต้เถียง การชักจูง โน้มน้าวหรือแม้กระทั่งการใช้เล่ห์เหลี่ยมต่าง ๆ นานา โดยไม่คำนึงถึงกลยุทธ์ ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือใด ๆ ทั้งสิ้น ทุกคนมุ่งเพื่อตนเองทั้งสิ้น เป็นบรรยากาศของการทำงาน แบบ (Win-lose) แม้ว่าบรรยากาศแบบนี้จะเป็นบรรยากาศที่มีส่วนช่วยกระตุ้นแรงจูงใจส่วนบุคคล ก็ตาม แต่ในบางสถานการณ์อาจก่อให้เกิดการแตกแยกเพราะเมื่อมีผู้ชนะ (The winner) ย่อมมีผู้แพ้ (The loser) ซึ่งถ้าไม่ยอมกันจะเกิดการแก้แค้นหรือขัดขวางกันต่อไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด

กล่าวโดยสรุป เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งเอาชนะจะสนใจ เพียงความต้องการหรือแรงปรารถนาของฝ่ายตนเท่านั้น โดยจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ฝ่ายตนได้รับ ชัยชนะ ซึ่งเชื่อว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะได้รับผลประโยชน์ทั้งหมด แต่วิธีนี้มีข้อเสียที่สำคัญ คือ เมื่อมี ผู้ชนะแล้วย่อมมีผู้แพ้ตามมา อันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่ ๆ ไม่สิ้นสุด

2. การร่วมมือ (Collaboration) Thomas & Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 104-105) กล่าวว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิด ความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

Johnson and Johnson (1987 อ้างถึงใน สาราญ อินทนาม, 2548, หน้า 29) ได้เสนอว่า แนวทางการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประสานร่วมมือ (Confronting) จะมองความขัดแย้งว่า เป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูงและหาทางออกที่สนองต่อ เป้าหมายทั้งของตนเองและผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระงับความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตน และผู้อื่น ทำให้สามารถงสัมพันธภาพไว้เป็นที่พอใจ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเอง และผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบ ได้รับการแก้ไข คลี่คลายแล้ว

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 344) ได้กล่าวถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความขัดแย้งในเรื่องพฤติกรรมความร่วมมือ (Collaborating) ได้กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับ การประนีประนอมเป็นอย่างมากแต่ผลที่เกิดขึ้นจะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาแต่เป็นการแก้ปัญหาในช่วงแรก ๆ หรือต้องหามุบุคคลที่สามมาเข้าเกี่ยวข้อง แต่การร่วมมือเป็นวิธีการของกลุ่มขัดแย้งที่ร่วมกันหาทางออกอย่างยั่งยืนหรือเป็นแบบ “ทวิภาคี”

เมื่อเกิดความขัดแย้ง คู่ขัดแย้งที่เลือกรูปแบบการร่วมมือเป็นบุคคลที่มีความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะทำให้ทั้งความต้องการส่วนตัวและความต้องการของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจะเรียนรู้ว่าถ้าต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกัน โอกาสที่จะบรรลุความต้องการส่วนตนจะเป็น สิ่งที่บรรลุผลเป้าหมายยากยิ่ง แต่ถ้าพวกเขาร่วมมือกัน โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย มีความเป็นไปได้สูง ดังนั้น พวกเขาจะต้องร่วมมือกันโดยการทำงานอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของ ความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัย แบบสั่งการ แบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รูปแบบการปรับตัวแบบนี้เป็นรูปแบบที่พึงประสงค์ ในอุดมคติที่ทุกหน่วยงานต้องการ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมความร่วมมือเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นนั้น เกิดจากการที่แต่ละฝ่าย ตระหนักว่าการมุ่งเอาชนะกันอย่างเดียวอาจทำไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จึงต้องหันมา

ให้ความร่วมมือกันในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยเป็นทั้งรูปแบบการแข่งขัน และร่วมมือ โดยต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ นี่จึงเป็นรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอุดมคติ

3. การประนีประนอม (Compromising) Thomas and Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 105) กล่าวว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอม นั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงแต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมการร่วมมือ

Howat and London (1980 อ้างถึงใน สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย, 2536, หน้า 18) ได้สรุปว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วย วิธีการประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหา นำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้บางส่วนไว้

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 344) ได้กล่าวถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง ในเรื่องพฤติกรรมการประนีประนอม (Compromising) ได้กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เห็นว่า การแข่งขันมักก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่ ๆ ขึ้น ไม่สามารถจัดการความขัดแย้งอย่างแท้จริงได้ เพราะวิธีการดังกล่าวมีผู้ได้และผู้เสียประโยชน์ ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่เป็นทางสายกลาง ซึ่งคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะมีทั้งได้และเสียในบางอย่าง แม้จะไม่ได้ครบตามที่ตนปรารถนา แต่ก็ทำให้ตนเองมีความพึงพอใจในส่วนที่ได้รับ ในขณะที่เดียวกันคู่ขัดแย้งก็ได้รับผลประโยชน์และมีความพึงพอใจในส่วนที่ตนได้รับนั้น

การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมแบบ “พบกันครึ่งทาง” จัดเป็นวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันต่อไปได้อย่างสันติ วิธีการในการประนีประนอมนั้นมักใช้ในองค์การทั่ว ๆ ไป เช่น การใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง (Bargaining) การไกล่เกลี่ยโดยการนำเสนอปัญหาต่อผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่สาม (The third person) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การประนีประนอมเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยพยายามหาทางสายกลางหรือการพบกันที่ครึ่งทาง เพื่อหาทางออกที่เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะยอมเสียเปรียบเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ได้บรรลุถึงข้อตกลง เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัย สันติวิธี

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) Thomas and Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 105-106) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดง พฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจ ความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่นิ่งกับความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้ง จะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะ แก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งรุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรม หลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

Howat and London (1980 อ้างถึงใน สุรางค์ โสสัมฤทธิ์ชัย, 2536, หน้า 18) ได้สรุปว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วย วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) นั้น เป็นวิธีการจัดการกับความ ขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

สมุท ร ชำนาญ (2556, หน้า 343) ได้กล่าวถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความขัดแย้ง ในเรื่องพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง เป็นผลมาจากความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ควรจะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดสิ้น เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคลได้รับผลกระทบทางด้านจิตใจ เช่น บางคนอาจ เกิดความเจ็บช้ำ บางคนเกิดความรู้สึกเครียด คับข้องใจ คนทั้งหลายจึงพยายามไม่พบกับ ความขัดแย้ง เพื่อที่จะลืมความเจ็บช้ำที่เกิดจากความขัดแย้งในอดีตที่เพิ่งผ่านมาและไม่อยากให้ สภาพความรู้สึกอย่างนั้นเกิดขึ้นอีก บุคคลเป็นจำนวนมากจึงใช้วิธีหลีกเลี่ยง ปฏิเสธไม่เข้าร่วม กิจกรรมที่เห็นว่าอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

นอกจากนั้น บางคนยังเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดการโต้แย้งหรือการถกเถียงกัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบเด็ก ๆ นำราคาญและเป็นสาเหตุของปัญหาใหม่ ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด บุคคลเหล่านี้ เชื่อว่า ผู้ใหญ่ คือ บุคคลที่วางตัวเป็นกลางหรือเป็นบุคคลประเภท “ลอยตัวเหนือปัญหา” ตาม สำนวนไทยที่กล่าวว่า “นั่งบนภูเขาสื่อกัถกัน” บุคคลเหล่านี้จึงเลือกพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยง ปลดปล่อยคนอื่นทะเลาะกันจนล้าไปเอง แล้วตนค่อยสวมรอยเข้าไปตรงกลางหรือเลือกเข้าข้างฝ่าย ชนะในท้ายที่สุด จึงจะเรียกว่า เป็นผู้นำที่บริหารโอกาส (Opportunity management) ได้เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยงเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมที่พยายามลยตัวหนีปัญหาไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งหรือปัญหาจะคลี่คลายไปเองตามเงื่อนไของกาลเวลา แต่ทว่าความขัดแย้งบางประการหากปล่อยปะละเลย อาจก่อให้เกิดความเสียหายที่ไม่อาจควบคุมได้ในท้ายที่สุด ถ้าหากผู้บริหารเลือกที่จะใช้กลยุทธ์นี้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งตลอดเวลา

5. การยอมให้ (Accommodation) Thomas and Killmann (1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 107) กล่าวว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบ และมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้ ตรงกับภายิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร

Rahim (1985, pp. 368-376 อ้างถึงใน นิพนธ์ ใจทองดี, 2543, หน้า 56 -57) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมตาม (Obliging) เป็นตัวแบบที่มุ่งตนเองระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องต้องกัน เพื่อที่จะทำให้อีกฝ่ายพอใจ การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยินยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 343) ได้กล่าวถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความขัดแย้ง ในเรื่องพฤติกรรมการยินยอม (Accommodating) ได้กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมเข้าลักษณะสำนวนไทยที่ว่า “แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร” คือ การยอมยกชัยชนะให้บุคคลอื่น ตนเองยอมที่เป็นผู้แพ้ บุคคลที่เลือกพฤติกรรมรูปแบบนี้มักจะเป็นผู้ให้ความสำคัญ (Care) ต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น เกรงว่าหากใช้พฤติกรรมที่ตนเองได้ประโยชน์แล้วจะทำให้สัมพันธภาพที่มีอยู่เลวร้ายลงไป บุคคลที่เลือกพฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่า การยินยอมให้ผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นผู้ใหญ่ โดยแสดงถึงความอดทน อดกลั้น จึงมีความเป็นผู้ใหญ่

ในขณะที่ความขัดแย้งหรือการแย้งชิงกันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ เป็นลักษณะของคน ที่เห็นแก่ตัว ไม่รู้จักเสียสละเป็นพฤติกรรมแบบเด็ก ๆ อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่ง บุคคลที่ทำตามบุคคลอื่นเสมออาจแสดงถึงการเป็นคนที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีพฤติกรรม ที่ชอบเชื่อฟังบุคคลอื่น ซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมเหมือนเด็กที่ต้องเชื่อฟังผู้ใหญ่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมแบบการยอมให้ เกิดจากความต้องการที่จะรักษาสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลไม่ได้รับความกระทบกระเทือนจากความขัดแย้ง ผู้บริหารที่เลือกกลยุทธ์นี้ เวลาเผชิญหน้ากับความขัดแย้งมักเป็นบุคคลที่ในแง่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น แต่พฤติกรรมเช่นนี้ ก็มีข้อเสีย คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมองว่าผู้บริหารเป็นคนอ่อนแอก็ได้

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 18 มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ เพศ และประสบการณ์การทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. เพศ

เป็นตัวแปรหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้บุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังที่ สมศักดิ์ ค้วงเจริญ (2548) กล่าวว่า โดยธรรมชาติแล้วเพศหญิงและเพศชายมีลักษณะแตกต่างกัน ไม่เพียงแต่รูปร่าง เท่านั้น นิสัยใจคอ ความคิดเห็น การควบคุมอารมณ์และอื่น ๆ ก็มีส่วนแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิพนธ์ แจ่มจรัส (2544, หน้า 91) ซึ่งได้วิจัยศึกษาสาเหตุและการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออก พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสาเหตุความขัดแย้งต่างกัน

จากผลการวิจัยที่นำเสนอดังกล่าว สรุปว่า ตัวแปรด้านเพศมีผลต่อการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ถึงแม้ว่าในงานวิจัยชิ้นนี้จะไม่ได้ ศึกษาตัวแปรทางด้านเพศของผู้บริหาร แต่ทว่าเป็นการศึกษาตัวแปรทางด้านเพศของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแทน ซึ่งจาก ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยในเรื่องเพศมีผลต่อการรับรู้การบริหารความขัดแย้ง ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดเพศของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นตัวแปร ต้นในการศึกษาครั้งนี้

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

ได้มีผู้วิจัยหลายท่านที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู ซึ่งพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารแตกต่างกัน ดังนี้

โกสุม ผือโย (2548) ได้ศึกษา บทบาทในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร และครูโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีบทบาทในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นผลทำให้ความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนด ประสบการณ์การทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นตัวแปรต้นในการศึกษาครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุดากาญจน์ ธิลานุกุมพงศ์ (2557) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเอาชนะ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา พบว่า มีการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กาญจนา กิมซัง (2556, หน้า 112-116) ได้ทำการศึกษา สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศ อายุ และ ประสบการณ์การทำงาน พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศ ด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามอายุ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วีณา นานิลศรีรัมย์ (2556, หน้า 98 - 104) ทำการศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดโรงเรียน พบว่า การเปรียบเทียบระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร คือ ประสบการณ์ในการบริหาร ต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในการบริหาร ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การเปรียบเทียบระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชาคริต พรหมมาหัช (2554, หน้า 94-98) ได้ศึกษาเปรียบเทียบ ระดับความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ส่วนความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นารีรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 111-119) ได้ศึกษา เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาด

โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารความขัดแย้งมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ยกเว้น ด้านการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Cash (1991, อ้างถึงใน นิพนธ์ ใจดีทอง, 2543, หน้า 85) ได้ศึกษาพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐคาโรไลนา ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารและครูที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ทั้งผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด ส่วนการแข่งขันใช้น้อยที่สุด

Litton (1989, อ้างถึงใน อรุณี ขอบพิมาย, 2546, หน้า 49) ได้ศึกษา การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐและของเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญห

Bradley (1984 อ้างถึงใน วิภา นาเลิศรัมย์, 2556, หน้า 55) ได้ศึกษาวิจัย เปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนระดับกลาง ทั้งชายและหญิง เมืองเดนเวอร์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแต่มักใช้ควบคู่กัน ไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมส่วนใหญ่

Pritchard (1986 อ้างถึงใน กาญจนา กิมซัง, 2556, หน้า 31) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้จัดการชายหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ ไร้มัส และคิลแมนน์ (Tomas & Killmann) ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาคความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

Hoover (1991 อ้างถึงใน นาริรัตน์ อนุรัตน์, 2556, หน้า 53) ได้ศึกษา พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ระดับความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนของรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบยอมให้การประนีประนอม มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับบรรยากาศใน โรงเรียนแบบเปิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารใน โรงเรียนแบบเอาชนะหรือการใช้อำนาจและการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศขององค์การแบบเปิดจะมีความขัดแย้งในระดับต่ำ ความขัดแย้งในองค์การระดับต่ำ ผู้บริหารจะใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมรับ และการประนีประนอม ส่วนความขัดแย้งในองค์การระดับสูงผู้บริหารจะใช้แบบใช้อำนาจ และการหลีกเลี่ยง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ในการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์และวิธีการบริหารความขัดแย้งได้ตามความเหมาะสมตามประเภทและสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง โดยมี พฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Tomas & Killmann ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งปฏิบัติในปีการศึกษา 2559 ของโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำนวน 50 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือของ Tomas and Killmann ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ จำแนกออกเป็นรายวิธีดังนี้

วิธีการเอาชนะ คือ ข้อ 1-6

วิธีการยอมให้ คือ ข้อ 7-12

วิธีการหลีกเลี่ยง คือ ข้อ 13-18

วิธีการประนีประนอม คือ ข้อ 25-30

ระดับความพึงพอใจของแบบสอบถามในตอนี่ 2 นี้ แบ่งเป็น 5 ระดับคุณภาพ ตามหลักการของ Likert (1961, p. 123) ซึ่งได้กำหนดน้ำหนักแต่ละระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีระดับปฏิบัติการปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อยที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรจากเอกสารและตำราทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กรจากเอกสารและตำรา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.3 สร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม ตามกรอบความคิดและขอบเขตของการวิจัย

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข

2. การหาคุณภาพเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แบ่งออกเป็น การหาความเที่ยงตรง (Validity) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability)

2.1 ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจแก้ภาษา เนื้อหา และโครงสร้างเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบ และสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัดแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนไปใช้เก็บข้อมูล สำหรับรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจแบบสอบถาม มีดังนี้

2.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร์ อิ่มสวาสดี	อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2.1.2 ดร.สถาพร พงษ์พิบูล	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2.1.3 ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2 การทดสอบหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่นการทดสอบ
หาค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 นำแบบทดสอบมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
แล้วนำเสนอต่อประธานกรรมการ และคณะกรรมการควบคุมงานสารนิพนธ์ ระดับสูง เพื่อพิจารณา
ขั้นสุดท้าย

2.2.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบใช้ (Try-out) กับคณะครู
และบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ไปทดลองใช้ มาวิเคราะห์เพื่อหาอำนาจจำแนกรายข้อ
โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation)
โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) โดยใช้เกณฑ์
การคัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป โดยผลการทดสอบได้ค่าอำนาจ จำแนกได้
.24-.77

2.2.4 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha
coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) โดยผลการทดสอบ
ได้ค่าความเชื่อมั่น . 93

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากภาควิชาการบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม เพื่อขอความอนุเคราะห์
ในการเก็บข้อมูล

1.2 จัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 50 ฉบับ ให้คณะครูและ บุคลากรทางการศึกษา
ตอบแบบสอบถาม

1.3 การจัดทำข้อมูลเมื่อได้แบบสอบถามคืน 50 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทุกฉบับ 50 ฉบับ
นำแบบสอบถามมาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักของแต่ละข้อตามที่กำหนดแล้วนำไปวิเคราะห์
โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.2 นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ความมุ่งหมายและสมมติฐานตามที่กำหนด
เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับระดับความคิดเห็นต่อ
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย
ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ เบสท์ และคานท์
(Best & Kahn, 1993, p. 277) กำหนดน้ำหนักดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
ทางสถิติ แล้วนำมาศึกษาตามความมุ่งหมายของการวิจัย

1. วิเคราะห์ความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อกลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา โดยหาคะแนนเฉลี่ย (μ) และ
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครู
และบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบค่า Effect Size (ES)

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี กับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้การทดสอบค่า Effect Size (*ES*) โดยมีเกณฑ์ในการแปลผลค่า *ES* ดังนี้ (Howell, 1997, pp. 216-217)

<i>ES</i> ไม่ถึง .20	หมายถึง ไม่แตกต่าง
<i>ES</i> ระหว่าง .20-.49	หมายถึง แตกต่างน้อย
<i>ES</i> ระหว่าง .50-.79	หมายถึง แตกต่างปานกลาง
<i>ES</i> ตั้งแต่ .80 ขึ้นไป	หมายถึง แตกต่างมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของ
ผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา อําเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์
ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้
ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด (Population)

μ แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean)

σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ES แทน ค่าสถิติการทดสอบแบบ Effect size

p แทน ค่าความน่าจะเป็นของนัยสำคัญทางสถิติ (Probability)

$*$ แทน ผลการทดสอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Significant at .05)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อกลยุทธ์
การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา อําเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา
ชายกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของ
ผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา อําเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์
ในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลทั่วไปของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	N = 50	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	13	26.00
หญิง	37	74.00
รวม	50	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1-10 ปี	26	52.00
10 ปี ขึ้นไป	24	48.00
รวม	50	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74.00 รองลงมา เพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 1-10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นรายด้านและรายข้อรายละเอียด ดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายใน องค์กรของผู้บริหาร	N = 50		ระดับ	อันดับ
		μ	σ		
1.	การเอาชนะ	2.98	0.84	ปานกลาง	5
2.	การร่วมมือ	3.18	0.88	ปานกลาง	3
3.	การประนีประนอม	3.44	0.86	ปานกลาง	1
4.	การหลีกเลี่ยง	3.07	0.90	ปานกลาง	4
5.	การยอมให้	3.19	0.66	ปานกลาง	2
รวม		3.17	0.83	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ด้าน ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา อําเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี ด้านการเอาชนะโดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการเอาชนะ	N = 50		ระดับ	อันดับ
		μ	σ		
1.	โรงเรียนใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น	3.44	0.95	ปานกลาง	1
2.	โรงเรียนเสนอให้ผู้อื่นรับวิธิแก้ไขปัญหของ ตนเองเท่านั้น	2.90	0.99	ปานกลาง	6
3.	โรงเรียนเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญห ของตนถูกต้องเสมอ	3.04	1.09	ปานกลาง	3
4.	โรงเรียนพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ได้ตามวิถิตาง ของตนเอง	2.98	1.12	ปานกลาง	5
5.	โรงเรียนชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างของวิธีการ	3.28	0.95	ปานกลาง	2
6.	โรงเรียนไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน	2.46	1.30	น้อย	8
7.	โรงเรียนยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ คำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น	3.00	1.09	ปานกลาง	4
8.	โรงเรียนใช้ตำแหน่งหน้าที่ ในการจัดการ กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเด็ดขาด	2.74	1.07	ปานกลาง	7
	รวม	2.98	0.84	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 3 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา อําเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการเอาชนะโดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นโรงเรียนไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับน้อย
โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนใช้สิทธิของตน
ในการแสดงความคิดเห็น โรงเรียนชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่าง
ของวิธีการ และ โรงเรียนเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหของตนถูกต้องเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการร่วมมือ	N = 50		ระดับ	อันดับ
		μ	σ		
1.	โรงเรียนนำข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย	2.90	1.07	ปานกลาง	8
2.	โรงเรียนแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายปัญหา อย่างตรงไปตรงมา	3.30	0.97	ปานกลาง	3
3.	โรงเรียนเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง	3.04	1.03	ปานกลาง	7
4.	โรงเรียนพยายามแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ในทันที	3.06	1.13	ปานกลาง	6
5.	โรงเรียนให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อแก้ไข ปัญหา	3.06	0.98	ปานกลาง	5
6.	โรงเรียนไม่ทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งจนกว่า จะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว	3.38	1.03	ปานกลาง	2
7.	โรงเรียนให้คู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดง ความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่	3.24	0.94	ปานกลาง	4
8.	โรงเรียนรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที	3.48	0.95	ปานกลาง	1
	รวม	3.18	0.88	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
โรงเรียนรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที โรงเรียนไม่ทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งจนกว่าจะได้รับการ
แก้ไขเรียบร้อยแล้ว และ โรงเรียนแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการประนีประนอม	N = 50		ระดับ	อันดับ
		μ	σ		
1.	โรงเรียนทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อ ขัดแย้ง	3.50	0.93	ปานกลาง	2
2.	โรงเรียนพยายามรักษาน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพไว้	3.72	0.93	มาก	1
3.	โรงเรียนทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุก ครั้ง	3.40	0.86	ปานกลาง	5
4.	โรงเรียนใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา	3.34	1.14	ปานกลาง	7
5.	โรงเรียนพยายามจะหาวิธีทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม	3.44	0.99	ปานกลาง	3
6.	โรงเรียนให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลด ความสำคัญของตนเองลงบ้าง	3.32	0.96	ปานกลาง	8
7.	โรงเรียนคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการ เจรจาแก้ปัญหา	3.34	0.98	ปานกลาง	6
8.	โรงเรียนยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวม	3.44	1.09	ปานกลาง	4
	รวม	3.44	0.86	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 5 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น โรงเรียนพยายามรักษาน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้อยู่ใน
ระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนพยายาม
รักษาน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ โรงเรียนทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
และโรงเรียนพยายามจะหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม
กับโรงเรียนยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการหลีกเลี่ยง	N = 50		ระดับ	อันดับ
		μ	σ		
1.	โรงเรียนไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ในองค์กรของตน	2.92	1.07	ปานกลาง	6
2.	โรงเรียนไม่ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ ที่เป็นความขัดแย้ง	2.82	1.06	ปานกลาง	7
3.	โรงเรียนหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.50	0.93	ปานกลาง	1
4.	โรงเรียนคิดว่าเป็นการเสียเวลาที่จะไปวิตกกังวล กับความขัดแย้งในทุกเรื่อง	3.04	1.05	ปานกลาง	4
5.	โรงเรียนไม่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร	2.82	1.17	ปานกลาง	8
6.	โรงเรียนปล่อยเวลาไว้นาน ๆ เพื่อให้ปัญหา ที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	2.94	1.13	ปานกลาง	5
7.	โรงเรียนหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเอง ไม่สบายใจ	3.32	1.17	ปานกลาง	2
8.	โรงเรียนปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง	3.16	1.04	ปานกลาง	3
	รวม	3.07	0.90	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 6 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจ และโรงเรียนปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ กลยุทธ์การบริหาร
ความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านการยอมให้	N = 50		ระดับ	อันดับ
		μ	σ		
1.	โรงเรียนพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องเล็กน้อย	3.30	0.99	ปานกลาง	1
2.	โรงเรียนมักจะมอบหมายให้บุคคลอื่น เป็นผู้แก้ปัญหาแทน	3.02	1.19	ปานกลาง	8
3.	โรงเรียนพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย	3.16	0.91	ปานกลาง	6
4.	โรงเรียนหาทางเจรจาต่อรองเพื่อลด ความแตกต่างในความคิดและวิธีการ	3.16	0.93	ปานกลาง	7
5.	โรงเรียนมักทำตามความคิดของผู้อื่น เพราะไม่ยอมทำให้ผู้อื่นเกิดความไม่พอใจ	3.18	0.96	ปานกลาง	4
6.	โรงเรียนพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นหายไป โดยการรักษาน้ำใจผู้อื่น	3.28	1.09	ปานกลาง	2
7.	โรงเรียนเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะ ทำให้ผู้อื่นพอใจ	3.22	1.06	ปานกลาง	3
8.	โรงเรียนพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ ความขัดแย้งนั้นหายไป	3.18	1.10	ปานกลาง	5
	รวม	3.19	0.66	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 7 พบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
โรงเรียนพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย โรงเรียนพยายามทำให้ความขัดแย้ง
นั้นหายไป โดยการรักษาน้ำใจผู้อื่น และ โรงเรียนเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่น
พอใจ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชาย กับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังตารางที่ 9-11

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษาชายกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม	เพศ							
	ชาย				หญิง			
	(N = 13)		ระดับ	อันดับ	(N = 37)		ระดับ	อันดับ
	μ	σ			μ	σ		
1. การเอาชนะ	2.90	0.73	ปานกลาง	4	3.02	0.90	ปานกลาง	4
2. การร่วมมือ	3.27	0.80	ปานกลาง	2	3.15	0.90	ปานกลาง	3
3. การประนีประนอม	3.45	0.78	ปานกลาง	1	3.44	0.90	ปานกลาง	1
4. การหลีกเลี่ยง	2.34	0.80	น้อย	5	2.83	0.76	ปานกลาง	5
5. การยอมให้	3.01	0.58	ปานกลาง	3	3.25	0.68	ปานกลาง	2
รวม	2.99	0.74	ปานกลาง	-	3.14	0.83	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครู และบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ เป็นเพศชาย โดยรวม และ รายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้ ส่วนเพศหญิง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย	เพศ				ES	ขนาดผลต่าง
	ชาย (N = 13)		หญิง (N = 37)			
	μ	σ	μ	σ		
1. การเอาชนะ	2.90	0.73	3.02	0.90	.13	ไม่แตกต่าง
2. การร่วมมือ	3.27	0.80	3.15	0.90	.13	ไม่แตกต่าง
3. การประนีประนอม	3.45	0.78	3.44	0.90	.01	ไม่แตกต่าง
4. การหลีกเลี่ยง	2.34	0.80	2.83	0.76	.61	แตกต่างปานกลาง
5. การยอมให้	3.01	0.58	3.25	0.68	.35	แตกต่างน้อย
รวม	2.99	0.74	3.14	0.83	.18	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 9 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ การร่วมมือและการประนีประนอม ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้ แตกต่างปานกลางและแตกต่างน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษาชายกับครูและบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน							
	1-10 ปี				10 ปี ขึ้นไป			
	(N = 26)		ระดับ	อันดับ	(N = 24)		ระดับ	อันดับ
	μ	σ			μ	σ		
1. การเอาชนะ	2.90	0.74	ปานกลาง	4	3.09	0.97	ปานกลาง	3
2. การร่วมมือ	3.29	0.77	ปานกลาง	2	3.06	0.97	ปานกลาง	4
3. การประนีประนอม	3.61	0.72	มาก	1	3.27	0.97	ปานกลาง	1
4. การหลีกเลี่ยง	2.69	0.75	ปานกลาง	5	2.71	0.85	ปานกลาง	5
5. การยอมให้	3.19	0.66	ปานกลาง	3	3.18	0.68	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ย	3.14	0.73	ปานกลาง	-	3.06	0.89	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครู และบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี เรียงลำดับ ตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การประนีประนอม การร่วมมือ และ การยอมให้ ส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก การประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ ตามลำดับ

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครู และบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน				ES	ขนาดผลต่าง
	1-10 ปี (N = 26)		10 ปี ขึ้นไป (N = 24)			
	μ	σ	μ	σ		
1. การเอาชนะ	2.90	0.74	3.09	0.97	.20	แตกต่างกัน้อย
2. การร่วมมือ	3.29	0.77	3.06	0.97	.24	แตกต่างกัน้อย
3. การประนีประนอม	3.61	0.72	3.27	0.97	.35	แตกต่างกัน้อย
4. การหลีกเลี่ยง	2.69	0.75	2.71	0.85	.02	ไม่แตกต่าง
5. การยอมให้	3.19	0.66	3.18	0.68	.01	ไม่แตกต่าง
ค่าเฉลี่ย	3.14	0.73	3.06	0.89	.09	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 11 พบว่า ความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาชายกับครู และบุคลากรทางการศึกษาหญิงต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการเอาชนะ การร่วมมือและการประนีประนอมแตกต่างกัน้อย ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ไม่แตกต่าง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยสอบถามความคิดเห็นจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งปฏิบัติในปีการศึกษา 2559 ของโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำนวน 50 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวน 2 ข้อ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำนวน 40 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967, pp. 16-24) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .20-.92 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่น .96 ส่วน โดยการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้จำนวนประชากรทั้งหมดที่เป็นข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งปฏิบัติในปีการศึกษา 2559 ของโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำนวน 50 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (μ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ค่าสถิติการทดสอบแบบ Effect Size (ES)

สรุป

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำนวน 50 คน ซึ่งเป็นข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งปฏิบัติในปีการศึกษา 2559 ของโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า จำแนกตามเพศส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74.00 รองลงมา เพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 1-10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00

2. ผลการศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น โรงเรียนไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น โรงเรียนชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างของวิธีการ และโรงเรียนเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาคงต้องสมอบตามลำดับ

2.2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ที่โรงเรียนไม่ทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งจนกว่าจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว และโรงเรียนแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ตามลำดับ

2.3 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น โรงเรียนพยายามรักษาน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนพยายามรักษาน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ โรงเรียนทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง และโรงเรียนพยายามจะหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรมกับโรงเรียนยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมตามลำดับ

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจ และโรงเรียนปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง ตามลำดับ

2.5 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย โรงเรียนพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นหายไป โดยการรักษาน้ำใจผู้อื่น และโรงเรียนเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า

3.1 จำแนกตามเพศโดยรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ การร่วมมือและการประนีประนอมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้แตกต่างปานกลาง และแตกต่างกันน้อย ตามลำดับ

3.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ การร่วมมือและการประนีประนอมแตกต่างกันน้อย ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ไม่แตกต่าง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยพบประเด็นที่สำคัญ และนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาเขต อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าคะแนน เฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งและเข้าใจสภาพบริบทของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสิวุฒิ ปาโสม (2556, หน้า 52) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองค์กรักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริการความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านการประนีประนอม รองลงมาคือด้านการร่วมมือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ เหมันต์ (2546, หน้า 79) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริการความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านการประนีประนอม รองลงมา คือ ด้านการไกล่เกลี่ย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาคริต พรหมมหาชัย (2554, หน้า 80) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอกกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง

อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริการความขัดแย้งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 88) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด ชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้

1.1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ในการปฏิบัติงาน หรือบริหารสถานศึกษาอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องหาเหตุผล เพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ จึงต้องใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ แนวการปฏิบัติงาน หรือ ความคิดเห็นของตน และเมื่อครูไม่ยอมทำงานประสานกันผู้บริหารก็ต้องพยายามที่จะชักจูง ให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานประสานร่วมกับอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้ ผู้บริหารควรเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ที่จะขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อความเชื่อมั่น ในความคิดตนเอง และจะใช้วิธีการตามความคิดของตนเพื่อเอาชนะในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล (2556, หน้า 60) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า การบริการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, หน้า 128) ได้ศึกษา วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตย์ ชลพันธ์ (2552, หน้า 66) ได้ศึกษา การบริการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การบริการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีการรับฟังความคิดเห็นเมื่อมีบุคลากรเกิดความขัดแย้ง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มงาน ผู้บริหารให้ทั้งสองฝ่ายตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้น และหาหนทางร่วมมือกันทำงาน พยายามให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันต่อไป ผู้บริหารช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา รวมทั้งมีการประสานความคิดความเข้าใจและแนวทางด้านต่าง ๆ จากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับฟังแนวคิดที่แตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชา โดยไม่ลำเอียง ส่งผลให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานและสำเร็จด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรคำนึงถึงประโยชน์ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง เพื่อการแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุกฝ่ายพอใจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์เทพ มุรธา (2552, หน้า 70) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทธรธานี เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทธรธานี เขต 1 ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ คุณธรรม (2555) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญวิทยาลัย อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมเป็นแบบของการเจรจาต่อรองมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจและยินดีรับฟังปัญหาหาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมให้ทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้มาบางส่วน เป็นวิธีที่พบกันครึ่งทาง เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือมในระดับปานกลาง อยู่ระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและเอาใจผู้อื่นเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ใช้ความรุนแรง เป็นวิธีที่เป็นกลาง และไม่ใช้กับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่มักใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมเพราะเป็นวิธีที่ง่าย และได้ผลระดับหนึ่งใช้ได้ผลกับความขัดแย้งที่ให้ผลประโยชน์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารควรอธิบายข้อดีข้อเสียของข้อขัดแย้งนั้น ให้แต่ละ ฝ่ายรับรู้เพื่อยุติความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง และผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ พัชรภรณ์ เฟื่องสกุล (2551, หน้า 60) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ปทุมธานี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใช้วิธีการประเมินประนีประนอม เป็นอันดับหนึ่ง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตราพัชร ชัยรัตนหิรัญกุล (2556) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาวุธ โอชาพงศ์ (2547, หน้า 88) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ คุณธรรม (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยผู้บริหารความขัดแย้งใช้วิธีให้เวลาเป็นกลไกในการลดความตึงเครียดและประวิงเวลาเพื่อลดความรุนแรงของปัญหา โดยเชื่อว่า ความขัดแย้งจะลดลง เมื่อเวลาผ่านไปโดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไข ตามธรรมชาติ อีกทั้งผู้บริหารมีการให้ คำแนะนำ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการที่จะไม่ให้เกิดพฤติกรรมหรือไม่พูดจาที่กระทบต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ พยายามหลีกเลี่ยง การกระทำสิ่งที่ไม่สบายอารมณ์พยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น และถ้าบุคลากรทางการศึกษาเกิดการโต้เถียงในการประชุม ผู้บริหารก็จะหลีกเลี่ยงไปเรื่องอื่นมากที่สุด ผู้บริหารอาจจะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน เพราะเมื่อปล่อยเวลาไว้นาน ๆ ให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้งกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฌัญญุทธ เต็นปักยี (2554, หน้า 87) ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาและสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ พัชรภรณ์ เฟิงสกุล (2551, หน้า 61) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ด้านการขอมให้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดีพยายามรักษาน้ำใจ เพื่อนร่วมงาน ใช้การเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่ให้เห็นพ้องเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงจากกรณีที่จะทำให้เกิดความบาดหมางใจกับเพื่อนร่วมงานสอดคล้องกับผลงานวิจัย ทิพวรรณ รอดคุ้ม (2558, หน้า 4) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการขอมให้ โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ คุณธรรม (2555) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 ด้านการขอมให้อยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.1 เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ การร่วมมือและการประนีประนอม ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงและการขอมให้ แตกต่างปานกลางและแตกต่างกันเล็กน้อย ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า เพศเป็นตัวกำหนดลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน โดยการพัฒนาในด้านทักษะ กระบวนการเรียนรู้ ความแตกต่างทางความคิด เจตคติ ตลอดจนเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ต่าง ๆ ทำให้มองปัญหาได้แตกต่างกัน มีความรู้ ความเข้าใจกับหลักการ และกระบวนการพัฒนางานของตนเองได้แตกต่างกัน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทำให้เพศเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมในครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเศษ บุญเลิศ (2550, หน้า 66) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพิจารณาความดีความชอบกับความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร เขต 2 พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดาภาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์ (2557) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ มีการบริหารความขัดแย้ง

โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา กิมซัง (2556, หน้า 112 - 116) ได้ทำการศึกษา สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cash (1991 อ้างถึงใน นิพนธ์ ใจดีทอง, 2543, หน้า 85) ได้ศึกษาพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐคาโรไลนา พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศแตกต่างกันใช้วิธีการ แก้ปัญหา ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pritchard (1986 อ้างถึงใน กาญจนา กิมซัง, 2556, หน้า 31) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้จัดการ ชายหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้จัดการหญิงและชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา รอดสุชา (2554, หน้า 71) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง พบว่า จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการเอาชนะ การร่วมมือ และการประนีประนอมแตกต่างกันน้อย ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ไม่แตกต่าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี กับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นว่า เนื่องจากก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ต้องได้รับการอบรม เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้ การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งในระหว่างดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร ทุกคนจะเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารงานสถานศึกษาอยู่เสมอจากหน่วยงาน ต้นสังกัด ทำให้ได้รับการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการบริหารงาน การแก้ปัญหาที่เกิดกับบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ปัญหาระหว่างผู้บริหารด้วยกันบุคลากรทางการศึกษาที่จะมา รับตำแหน่งผู้บริหาร ได้ผ่านกระบวนการอบรม สัมมนาตามหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารต่าง ๆ ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ของส่วนกลาง และ มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น ทำให้การบริหารการศึกษาเป็นไปในทิศทาง

เดียวกัน และมีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌัญญุท เต็นปักยี (2554, หน้า 88) ได้ศึกษาเรื่อง ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนครราชสีมา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สุดากาญจน์ ลีลานุกยมพงศ์ (2557) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาชลบุรี เขต 1 เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา พบว่า มีการบริหาร ความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กาญจนา กิมซัง (2556, หน้า 112-116) ได้ทำการศึกษา สาเหตุและการจัดการ ความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมา นาเลิศรัมย์ (2556, หน้า 98-104) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา จันทบุรี เขต 2 พบว่า จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร คือ ประสบการณ์ในการบริหาร ต่ำกว่า 10 ปี และ ประสบการณ์ในการบริหาร ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นารีรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 111-119) ได้ศึกษา เปรียบเทียบ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ชลบุรี เขต 2 พบว่า จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cash (1991 อ้างถึงใน นิพนธ์ ใจดีทอง, 2543, หน้า 85) ได้ศึกษาพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐคาโรไลนา พบว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา รอดสุขา (2554, หน้า 71) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาระยอง พบว่า จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาทฤษฎีในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหารโรงเรียน อ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

พัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษาและต่อผู้เรียน และการบริหารงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงเหตุผลวิธีการและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขหรือปัญหานั้นๆ ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และได้ประโยชน์อย่างเหมาะสมกับทุกฝ่าย
2. ด้านการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ จัดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมมือกันและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพราะแต่ละคนอาจมีวิธีการคิดและปฏิบัติที่หลากหลายการร่วมมือกันช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาก็เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการแก้ปัญหา
3. ด้านการประนีประนอมผู้บริหารสถานศึกษาควรลดความต้องการในบางประเด็น ลดความต้องการที่เป็นประโยชน์ส่วนตนยอมให้บุคคลอื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้างแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และควรแสดงพฤติกรรมในการวางตัวเป็นกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรมโดยเท่าเทียมกัน
4. ด้านการหลีกเลี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงการรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้มีปัญหาเกิดเกิดความพอใจที่ผู้บริหารเข้าใจใส่ใจในปัญหาแล้วจึงให้เหตุผลในการชี้แจง หรือแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เพื่อลดการโต้แย้งและควรมีการกำหนดระดับของปัญหา และให้ผู้เกี่ยวข้องช่วยรับฟังแล้วแก้ไขปัญหabeื้องต้น ในกรณีระดับของปัญหานั้นไม่รุนแรง
5. ด้านการยอมให้ผู้บริหารควรมียินยอมหรือยอมให้ในบางเรื่องที่ไม่กระทบต่อการบริหาร หรือผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อให้ไม่ให้เกิดหรือเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และผู้บริหาร ควรเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับประโยชน์

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษา มีปัญหาความขัดแย้งทุกแห่ง ระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องรอบรู้ปัญหาความขัดแย้ง สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสถานศึกษาของตน เพื่อจะได้เตรียมวางแผนในการจัดการความขัดแย้ง ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม เหมาะสม มีผลกระทบน้อยที่สุด ทันเวลา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนในการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาปัญหาความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้ อาจเป็นเครื่องมือตามแนวคิดของนักการศึกษาอื่น ๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์

2.3 ควรมีการศึกษาปัญหาความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในกลุ่มประชากรอื่น ๆ เช่น ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กาญจนา กิมซิ่ง. (2556). การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร
ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2556). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โกสุม ผือโย. (2548). บทบาทในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารและครู
โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- จิตรพัทธ์ ชัยรัตน์หิรัญกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 42 .วารสารวิชาการ
เครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 3(5), 137-151.
- ชาคริส พรหมมาชัย. (2554). ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐยุทธ เต็นปักยี. (2554). ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาและสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 31. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ทิพวรรณ รอดคุ้ม. (2558). พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2556). ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และ
การปฏิบัติทางการ. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- นารีรัตน์ อนุรัตน์. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู
ในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิพนธ์ แจ่มจำรัส. (2544). การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พงษ์เทพ มุฑา. (2552). วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสาน.
- พัชรารัตน์ เฟื่องสกุล. (2551). สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- รังสิวุฒิ ปาโสม. (2556). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
ในอำเภอบึงสามพัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา,
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ:
ราชบัณฑิตยสถาน.
- โรงเรียนอัสสัมชัญ. (2560). ประวัติโรงเรียนอัสสัมชัญ. เข้าถึงได้จาก
http://www.cru2.ac.th/index.php?mod=blog&path=web/blog&id_sub_menu=85&namenu=ประวัติโรงเรียน.
- วราภรณ์ คุณธรรม. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วิทยากร เชียงกุล. (2547). อธิบายศัพท์การบริหารจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
สายธาร.
- วิเศษ บุญเลิศ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการพิจารณาความดีความชอบกับความขัดแย้ง
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์.

- วีณา นาเลิศรัมย์. (2557). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีรวรรณ ธานี. (2548). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ.
- สนั่น เกชาวี. (2551). กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. *เทคนิคเครื่องกลไฟฟ้าอุตสาหกรรม*, 25(9), 121-128.
- สมศักดิ์ คิ้วเจริญ. (2548). การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียน โพนสิมพันธ์พิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎี และปฏิบัติ*. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์ระยอง.
- สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกานดา รอดสุขา. (2554). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุดากาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์. (2557). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนันทา เปลื้องรัตน์. (2550). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อแถมมี.
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อาวุธ โอชาพงศ์. (2547). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- Brown, D. L. (1983). *Managing conflict at organization interfaces*. Menlopark, CA: Addison-Wesley.
- Cash, C. M. (1991). Conflict Management climate and procedures in selected public elementary school in South Carolina. *Dissertation Abstracts International*, 48(5), 1066-A.
- Cotent' S. H. (1986). Conflict management style of principals in elementary and secondary school. *Dissertation Abstracts International*, 47(6), 1942-1943-A.
- De Dreu, Carsten, K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hoover, D. R. (1991). *Relationships among perceptions of principals' conflict management behaviors' level of conflict and organization climate in high school*. n.d.
- Kindler, Herbert. (1996). *Managing disagreement constructively revised edition conflict management in organizations*. New York: Paperback.
- Lordon, J. K. (1991). A case study of conflict management in superintendent school board relationship . *Dissertation Abstracts International*, 52(5), 1596-A.
- Mealamed, E. C., & Reimin, J. O. (1999). *Personnal: The management of people at work*. New York: Macmillan.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organization Behavior*, 13(6), 265-274.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว. 1056

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพาทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
เพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายดิเรก อุทรวิการ ณ อายุรยา รหัส 58920370

งานนิพนธ์ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์การของผู้บริหาร โรงเรียน
อังกสิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

โดยมี ดร.สมุท รุ่งนาค เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว
เป็นอย่างดีจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต
ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว. 1057

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพาทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายดิเรก อุทรทวิการ ณ อยุธยา รหัส 58920370

งานนิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

โดยมี ดร.สมุท รานานัญ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว. 1058

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพาทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายดิเรก อุทรทวิการ ณ อายุรยา รหัส 58920370

งานนิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

โดยมี ดร.สมุท รำนาถ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอังกิลาพิทยาคม
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับเพศและประสบการณ์ในการทำงานของ

ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนอังกิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นแบบสอบถาม จำนวน 40 ข้อ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2. กรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการวิจัยเกิดประโยชน์ เชื่อถือได้ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

3. ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่าน ไม่มีผลเสียหาย หรือกระทบกระเทือนต่อโรงเรียน หรือการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

4. ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับและนำมาใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาตรวจสอบดูอีกครั้งว่าท่านได้ตอบครบทุกข้อแล้วหรือไม่ แบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อแล้วเท่านั้น จะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และนำมาใช้ในการวิจัยได้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นายศิเรก อุทรทวิการ ณ อรุชยา

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี

ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน อ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ สอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภายในโรงเรียน โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงท้ายข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์วัด 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภายในโรงเรียนอยู่ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภายในโรงเรียนอยู่ระดับการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภายในโรงเรียนอยู่ระดับการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภายในโรงเรียนอยู่ระดับการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารภายในโรงเรียนอยู่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	การเอาชนะ โรงเรียนใช้สิทธิของตนในการแสดงความคิดเห็น					
2	โรงเรียนเสนอให้ผู้อื่นรับวิธีกแก้ไขปัญหา ของตนเองเท่านั้น					
3	โรงเรียนเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหา ของตนถูกต้องเสมอ					
4	โรงเรียนโรงเรียนพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ได้ ตามวิถีทางของตนเอง					
5	โรงเรียนชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างของวิธีการ					
6	โรงเรียนไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน					
7	โรงเรียนยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ คำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น					
8	โรงเรียนใช้ตำแหน่งหน้าที่ ในการจัดการกับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเด็ดขาด					
9	การร่วมมือ โรงเรียนนำข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผย					
10	โรงเรียนแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายปัญหา อย่างตรงไปตรงมา					
11	โรงเรียนเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง					
12	โรงเรียนพยายามแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ในทันที					
13	โรงเรียนให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมาพบกันเพื่อแก้ไข ปัญหา					
14	โรงเรียนไม่ทอดทิ้งปัญหาความขัดแย้งจนกว่า จะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว					

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
15	โรงเรียนให้คู่กรณีเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่					
16	โรงเรียนรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที					
17	การประนีประนอม โรงเรียนทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง					
18	โรงเรียนพยายามรักษาน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้					
19	โรงเรียนทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง					
20	โรงเรียนใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา					
21	โรงเรียนพยายามจะหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
22	โรงเรียนให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง					
23	โรงเรียนคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา					
24	โรงเรียนยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม					
25	การหลีกเลี่ยง โรงเรียนไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของตน					
26	โรงเรียนไม่ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
27	โรงเรียนหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
28	โรงเรียนคิดว่าเป็นการเสียเวลาที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง					
29	โรงเรียนไม่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร					
30	โรงเรียนปล่อยเวลาไว้นาน ๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง					
31	โรงเรียนหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจ					
32	โรงเรียนปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง					
33	การยอมให้ โรงเรียนพยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย					
34	โรงเรียนมักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหาแทน					
35	โรงเรียนพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย					
36	โรงเรียนหาทางเจรจาต่อรองเพื่อลดความแตกต่างในความคิดและวิธีการ					
37	โรงเรียนมักทำตามความคิดของผู้อื่น เพราะไม่อยากให้ผู้อื่นเกิดความไม่พอใจ					
38	โรงเรียนพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นหายไปโดยการรักษาน้ำใจผู้อื่น					
39	โรงเรียนเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ					
40	โรงเรียนพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นหายไป					

ภาคผนวก ค

- ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 12 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับกลยุทธ์
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม อำเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี

ข้อที่	ความสอดคล้อง			ค่า IOC	สรุปผล
	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้ทรงคุณวุฒิ		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	1	1	0	.66	ใช้ได้
13	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	ความสอดคล้อง			ค่า IOC	สรุปผล
	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3		
24	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	1.00	ใช้ได้
28	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29	1	1	0	.66	ใช้ได้
30	1	1	1	1.00	ใช้ได้
31	1	1	1	1.00	ใช้ได้
32	1	1	1	1.00	ใช้ได้
33	1	1	1	1.00	ใช้ได้
34	1	1	1	1.00	ใช้ได้
35	1	1	1	1.00	ใช้ได้
36	1	1	1	1.00	ใช้ได้
37	1	1	1	1.00	ใช้ได้
38	1	1	1	1.00	ใช้ได้
39	1	1	1	1.00	ใช้ได้
40	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา อําเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.35	21.	0.66
2	0.32	22.	0.63
3	0.28	23.	0.59
4	0.43	24.	0.52
5	0.47	25.	0.39
6	0.49	26.	0.67
7	0.56	27.	0.75
8	0.58	28.	0.77
9	0.47	29.	0.41
10	0.36	30.	0.41
11	0.28	31.	0.29
12	0.49	32.	0.48
13	0.43	33.	0.25
14	0.48	34.	0.77
15	0.31	35.	0.47
16	0.24	36.	0.56
17	0.47	37.	0.71
18	0.61	38.	0.48
19	0.32	39.	0.49
20	0.68	40.	0.49

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = .93