



การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)



โดย
นางสาวทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**CONFLICT MANAGEMENT IN WATPRAPATHOMCHEDI
(MAHINTARASUEKSAKAN) SCHOOL**



By

Miss Thipparat Jittadechatorn

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Education Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2016

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหาร
ความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)” เสนอโดย นางสาวทิพย์รัตน์
จิตตเดชาธร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารท์ศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.ปาริชาติ กมลยะบุตร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....



57252309: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร: การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ). อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ: ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 90 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) และ 2) ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ประชากรคือผู้บริหารและครูในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) จำนวน 94 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากได้แก่ แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ แบบผสมผสาน และแบบยอมตาม อยู่ในระดับปานกลางคือ แบบหลีกเลี่ยง
2. ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่ครูต้องการมากที่สุดคือ แบบผสมผสาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

57252309: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: CONFLICT MANAGEMENT

THIPPARAT JITTADECHATORN: CONFLICT MANAGEMENT IN
WATPRAPATHOMCHEDI (MAHINTARASUEKSAKAN) SCHOOL. INDEPENDENT
STUDY ADVISOR: ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D. 90 pp.

The purposes of this research were to determine; 1) the conflict management in Watprathomchedi (Mahintarasueksakan) School, and 2) the teacher's need for conflict management in Watprathomchedi (Mahintarasueksakan) School. The population were 94 administrators and teachers in Watprathomchedi (Mahintarasueksakan) School. The research instrument was a questionnaire based on conflict management in Watprathomchedi (Mahintarasueksakan) School. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation.

The findings revealed as the follows:

1. The conflict management in Watprathomchedi (Mahintarasueksakan) School as a whole was rated at a high level. When considered in each aspect, the four types of conflict management were rated at a high level; compromising, dominating, integrating, and oblinging. For the type of avoiding was rated at a moderate level.
2. The teacher's need for conflict management in Watprathomchedi (Mahintarasueksakan) School was the integrating type.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2016

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)” นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับการอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และ ดร.ปาริชาติ กมลยะบุตร ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก่ผู้วิจัย มาโดยตลอด รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณนางสาวปณิชา คล่องเชิงสถาน ที่ได้กรุณาให้นำเครื่องมือมาพัฒนา เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณพ่อวิเชียร คุณแม่เพียงใจ จิตตเดชาธร ผู้มอบทุกสิ่งที่ดีและกำลังใจแก่ลูกเสมอมา นางสาวจุฬาลักษณ์ จิตตเดชาธร อีกทั้งญาติพี่น้อง รวมถึงผู้มีพระคุณ ที่คอยสนับสนุน และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทรุ่น 34/1 ที่คอยให้กำลังใจและร่วมรับรู้บรรยากาศในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตจนกระทั่งสำเร็จไปด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	8
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
การบริหารความขัดแย้ง	10
ความหมายของความขัดแย้ง	10
ประเภทของความขัดแย้ง	12
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	15
ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง.....	24
โรงเรียนวัดพรปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
งานวิจัยในประเทศ.....	44
งานวิจัยต่างประเทศ	47
สรุป.....	49

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	50
ระเบียบวิธีวิจัย	51
แผนแบบการวิจัย	51
ประชากร.....	51
ตัวแปรที่ศึกษา.....	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.....	55
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	56
สรุป.....	57
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน วัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ).....	60
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการของครูต่อการการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ).....	66
5 สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	68
สรุปผลการวิจัย	68
อภิปรายผล.....	68
ข้อเสนอแนะ	73
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	74
รายการอ้างอิง	75
ภาคผนวก.....	79
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	80
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	82
ประวัติผู้วิจัย	90

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลนักเรียนและการจัดชั้นเรียนปีการศึกษา 2558 โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)	43
2	ประชากร	52
3	จำนวน (ร้อยละ) ของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	59
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนโดยภาพรวม	60
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนแบบผสมผสาน	61
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนแบบขอมตาม	62
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนแบบเอาชนะ	63
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนแบบหลีกเลี่ยง	64
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนแบบประนีประนอม	65
10	อันดับความต้องการของการบริหารความขัดแย้ง	66

บทที่ 1

บทนำ

มนุษย์ในโลกนี้ต้องมีการอยู่ร่วมกัน คุณแล ใ้ใจ ฟังพาอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการฟังพาดิติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้เกิดการกระทบกระทั่ง ความไม่ลงรอยกัน ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดปัญหาตามมา ส่งผลให้การอยู่ร่วมกันของคนกลุ่มนั้นมีปัญหา เราอาจพบกับคนที่มีความแตกต่างในความเชื่อในค่านิยม และมุมมอง ในแง่มุมมองที่แตกต่างจากเรา คนส่วนใหญ่อาจมีความสนใจและความปรารถนาแตกต่างจากคนอื่น ความสนใจและความปรารถนาที่แตกต่างออกไปนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้¹ ซึ่งความขัดแย้งนับเป็นเรื่องปกติในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งการขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันหรือกับบุคคลที่ต่างระดับกันเช่นหัวหน้างานกับหัวหน้างาน หัวหน้างานกับลูกน้อง ลูกน้องกับลูกน้องความีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งในระดับใดก็ตาม ผู้ที่ทำหน้าที่ในการลดความขัดแย้งหรือแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยหรือปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง ในระดับองค์กรหรือระหว่างองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นกลาง และมีความจริงใจในการแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝงสามารถรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากคู่ขัดแย้งอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งนั้น จะมีวิธีที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้แก้ไขปัญหาก็ต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งตั้งแต่ที่มาของปัญหาความขัดแย้ง คู่ขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง และแนวทางแก้ไขที่ถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ² ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งนับเป็ภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถจะเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครก็ตาม ไม่ว่าจะผู้บริหารจะต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบ ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหนก็เป็หน้าที่ที่ผู้บริหารต้องรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและแก้ปัญหาดังกล่าวให้อยู่ในระดับ

¹ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บู๊ค ทู ยู, 2557), 5.

² เฉลิมพร เย็นเชือก, การสื่อสารในองค์กร (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553), 255.

ที่เป็นประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นตัวสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้า และเป็นตัวทำลายองค์กร จึงพยายามปิดบังทุกวิถีทาง ที่จะไม่ให้คนอื่นทราบว่าหน่วยงานของตนมีความขัดแย้ง แม้ที่จริงแล้วผู้บริหารคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์กร เพื่อความอยู่รอดของตนและกลุ่ม ผู้บริหารมิใช่เพียงแต่บริหารปัญหาความขัดแย้งให้เกิดผลดีเท่านั้น แต่ต้องสร้างและกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นพลังการสร้างสรรค์แก่องค์กรให้ได้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในแทบทุกองค์กร จนเป็นสิ่งธรรมดาที่ทุกคนจะได้พบเห็น หากทุกคนร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ก็จะทำให้งานคล่องไปได้ด้วยดี แต่หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจนไม่สามารถจัดการได้ ก็อาจทำให้ต้องยุบหรือล้มเลิกหน่วยงานได้ ความขัดแย้งในองค์กรอาจเกิดจากบุคคล หรือบางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การดำเนินงานผิดวัตถุประสงค์ การแย่งทรัพยากรที่มีจำกัด อย่างไรก็ตามความขัดแย้งไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ทุกรูปแบบ³ องค์กรธุรกิจในอดีต สมาชิกมักเข้าใจว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งไม่ดี คิดว่าความร่วมมือทำงานโดยปราศจากความขัดแย้ง จะเป็นการดีกว่า แต่องค์กรธุรกิจในประจำวันและในอนาคตเมื่อเห็นว่าไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้เกิดขึ้นได้ และในบางครั้งความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดผลเสียกับบุคคลและองค์กรก็ตาม แต่บางครั้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะก่อให้เกิดผลดีได้เหมือนกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน จึงมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ในระดับที่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร⁵

ผู้บริหารผู้นำหรือหัวหน้างานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็ก หรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชน ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง

³ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิวคัส ๒๕๕๗), 6.

⁴ กานดา จันทร์เข้ม, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2556), 206-210.

⁵ เฉลิมพร เย็นเยือก, การสื่อสารในองค์กร (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553), 256.

บางครั้งการจ้ดองค้การแม้จะไม้เรียบร้อยถูคต้อง แต่ก็อาจไ้รับผลงานที่มีประสิทธิภพสูงไ้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี⁶ ค้งนั้นผู้บริหารจ้เป็นต้องมีการรับมือกับควมขัดแย้งที่เกิดข้ขึ้น หรือบริหารควมขัดแย้ง เพื่อสามารถจ้ดองค้การกับควมขัดแย้งต้งๆ ไ้เกิดผลดีต้องค้การ⁷ รวมถึงผู้เก้ยวข้องกับการจ้ดองค้การควมขัดแย้ง จะต้องมีทักษะทางค้ดองค้การติดต่อสื่อสารที่ดีมาก เพื่อไ้ บริหารควมขัดแย้งในแต่ละค้ร้ง ไ้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค้การ บางค้ร้งในบางองค้การ ผู้บริหารจะต้องไ้เวลาในการบริหารจ้ดองค้การกับควมขัดแย้งที่เกิดข้ขึ้นในองค้การในแต่ละวัน มากกว่าเวลาที่ปฏิบัติงานจริงก็อาจเป็นไปไ้เพื่อลดควมขัดแย้งที่เกิดข้ขึ้นให้ลดน้อยที่สุดหรือหมด ล้่นไป⁸

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ประกอบด้วยการแบ่งส่วนราชการ การบริหารเป็น 4 ฝ่าย ไ้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป ซึ่งในแต่ละกลุ่มมีขอบข่ายและภารกิจ บริหารและจ้ดองค้การสถานศึกษา กำหนดไว้ให้ว่ากลุ่มบริหารวิชาการ มีหน้าหน้าที่รับผิดชอบ 17 งาน กลุ่มบริหารงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบ 22 งาน กลุ่มบริหารงานบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบ 20 งาน และกลุ่มบริหาร ทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบ 22 งาน และจ้ดองค้การจ้ดองค้การปีการศึกษา 2558 โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) และศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์วัดพระปฐมเจดีย์ เปิดเรียนชั้นอนุบาล 3 ขวบ ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 61 ห้องเรียน โดยในแต่ละชั้นเรียนจะมีหัวหน้าสายชั้นจำนวน 1 คน และรองหัวหน้าสายชั้นจำนวน 1 คน คอยทำหน้าที่ควบคุมดูแล รวมถึงประสานงานต้งๆในชั้น

⁶ รัชนิวรรณ พวงวรินทร์, “การจัดการควมขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

⁷ อัจฉรา ลี้มวงษ์ทอง, การบริหารควมขัดแย้งในองค้การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คส์ ทู ยู, 2557), 5-6.

⁸ เฉลิมพร เย็นเชือก, การสื่อสารในองค้การ (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553), 256.

เรียน⁹ ตามที่กล่าวมาข้างต้น โครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อน นำมาซึ่งสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ในหลายลักษณะ ทั้งที่มาจากความไม่ชัดเจนในบทบาทของตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากภาระงานที่มากจนเกินไป รวมถึงความขัดแย้งในบทบาทของตนเอง ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด รวมไปถึงเกิดความสับสนในใจ และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง¹⁰ กอปรกับผลการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลที่กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรมีทั้งที่มาจาก บทบาทที่ขัดแย้งกัน โดยมีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตรงกับบทบาทที่ตนเองได้รับ การสื่อสารเป็นไปอย่างซับซ้อน ทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง นำไปสู่การทำงานและความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และการสอบถามความคิดเห็นจากผู้รับผิดชอบในส่วนหัวหน้างาน ระดับชั้นเรียนที่กล่าวถึงความขัดแย้งในโรงเรียนไว้อีกว่า ความคิดเห็นไม่ตรงกันในกระบวนการทำงานที่มีคนหมู่มากนั้น มักเกิดขึ้นโดยไม่อาจหลีกเลี่ยง ซึ่งถือเป็นปัญหาที่ต้องเร่งบริหารจัดการ

ผู้วิจัย ได้รับรู้และเห็นความสำคัญของการบริหารความขัดแย้งข้างต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร จึงสนใจที่จะศึกษา การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เพื่อให้เข้าใจและเรียนรู้ถึงการบริหารความขัดแย้งที่ใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)
2. เพื่อทราบความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

⁹ โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ), แผนปฏิบัติการประจำปี

ปีการศึกษา 2558 (ม.ป.ท.), 22-23.

¹⁰ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 236-238.

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) อยู่ในระดับใด
2. ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เป็นแบบใด

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เป็นแบบผสมผสาน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำทฤษฎีเชิงระบบ (system approach) ของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การเชิงระบบว่าประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs)¹¹ การบริหารจัดการทางการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ออกมาเป็นผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน¹²

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งไว้ดังนี้ ฟอลเล็ท (Follett) ได้เสนอวิธีจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 วิธีคือ 1) การเอาชนะ 2) การประนีประนอม

¹¹ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2007), 31-33.

¹² สุนันทา เลานันท์, **การพัฒนาองค์กร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

3) การบูรณาการ¹³ โทมัส (Thomas) ได้แบ่งวิธีจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) การยอมให้ (Accommodation)¹⁴ ราฮิม (Rahim) ได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) การผสมผสาน (integrating) 2) การยอมตาม (obliging) 3) การเอาชนะ (dominating) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) การประนีประนอม (compromising)¹⁵ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การไว้ 4 วิธีดังนี้ 1. แบบดึงดัน ประกอบด้วยวิธีการแข่งขัน (Competition) และวิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) 2. แบบร่วมมือ ประกอบด้วยวิธีการประสานประโยชน์ (Collaborating) และวิธีการโอนอ่อน (Accommodating) 3. การประนีประนอม (Compromising) 4. การใช้อำนาจที่เหนือกว่าในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Authoritative)¹⁶ ัญญุพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดความขัดแย้งมี 9 แนวทางคือ 1. การแยกจากกันทางกายภาพ (Physical Separation) 2. การใช้กฎเกณฑ์และข้อบังคับ (Use for the Rules and Regulations) 3. จำกัดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Limit Intergroup Interaction) 4. การใช้ผู้ประสานงาน (Use of Integrators) 5. การเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง (Confrontation and Negotiation) 6. การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) 7. การหมุนเวียนสมาชิก (Rotation of Member) 8. การกำหนดงานและเป้าหมายหลัก (Identification of Independent Tasks and Super Ordinate Goals) 9. การฝึกอบรมระหว่างกลุ่ม (Intergroup Training)¹⁷ เอกชัย บุญยาศิษ

¹³ Edgar L. Morphet, Roe L. Johns and Theodore L. Reller, **Educational Administrations**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1967), 169.

¹⁴ Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Marvin D. Dunnette, (ed.) (Chicago: Rand McNally, 1976), 889-935.

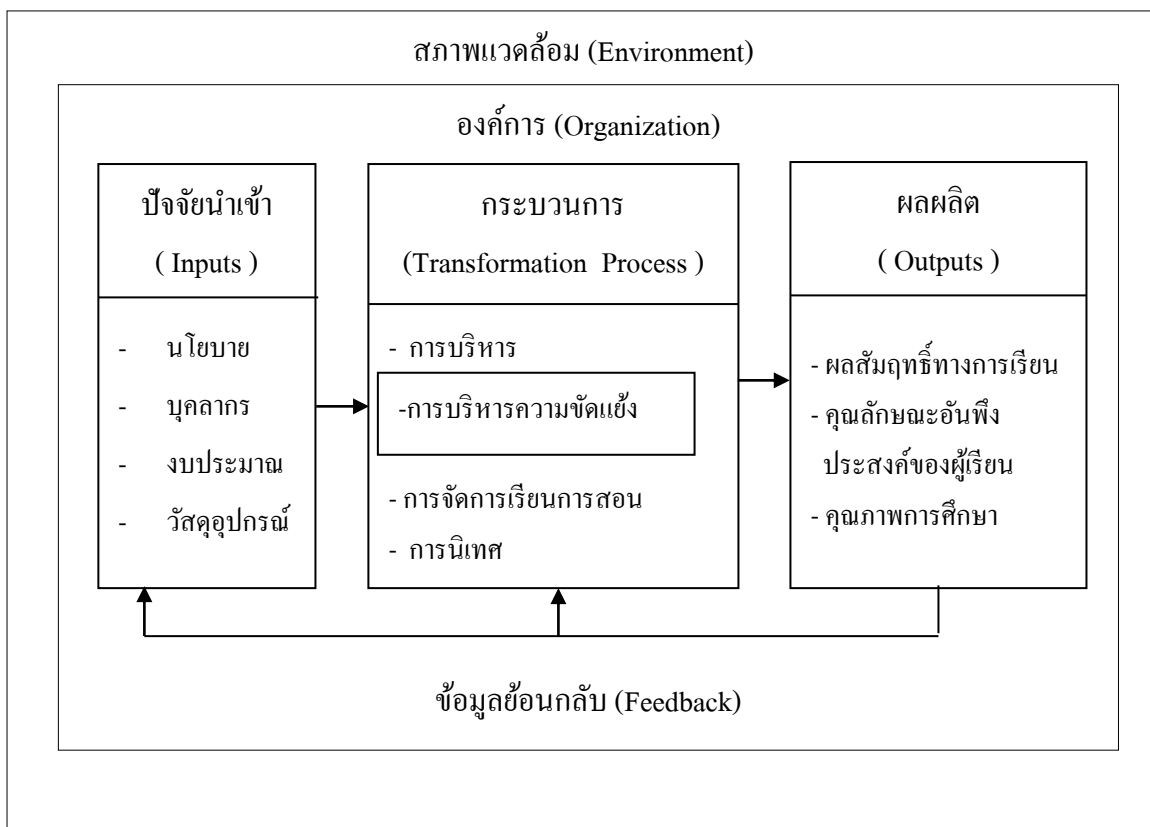
¹⁵ M.Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations," **Human Relation** 38 (1985): 83-85.

¹⁶ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 245.

¹⁷ ัญญุพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 208-209.

ฐาน กล่าวว่าการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธีคือ 1) วิธีแพ้-แพ้ (Lose-Lose) 2) วิธีแพ้-ชนะ (Win-Lose) 3) วิธีชนะ-ชนะ (Win-Win)¹⁸

จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำมาเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแผนภูมิ ที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา: Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2007), 31-33.

: สุนันทา เลहनันท์, **การพัฒนาองค์กร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

: M. Afzalur Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict,"

The International Journal of Conflict Management 13, 3 (2002): 206-235.

¹⁸ เอกชัย บุญยาศิษฐาน, **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร** (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2555), 101.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) แบบผสมผสาน (integrating) 2) แบบยอมตาม (obliging) 3) แบบเอาชนะ (dominating) 4) แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) แบบประนีประนอม (compromising) ดังแผนภูมิที่ 2

การบริหารความขัดแย้ง
1. แบบผสมผสาน (integrating)
2. แบบยอมตาม (obliging)
3. แบบเอาชนะ (dominating)
4. แบบหลีกเลี่ยง (avoiding)
5. แบบประนีประนอม (compromising)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: M. Afzalur Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict,"

The International Journal of Conflict Management 13, 3 (2002): 206-235.



ข้อตกลงเบื้องต้น

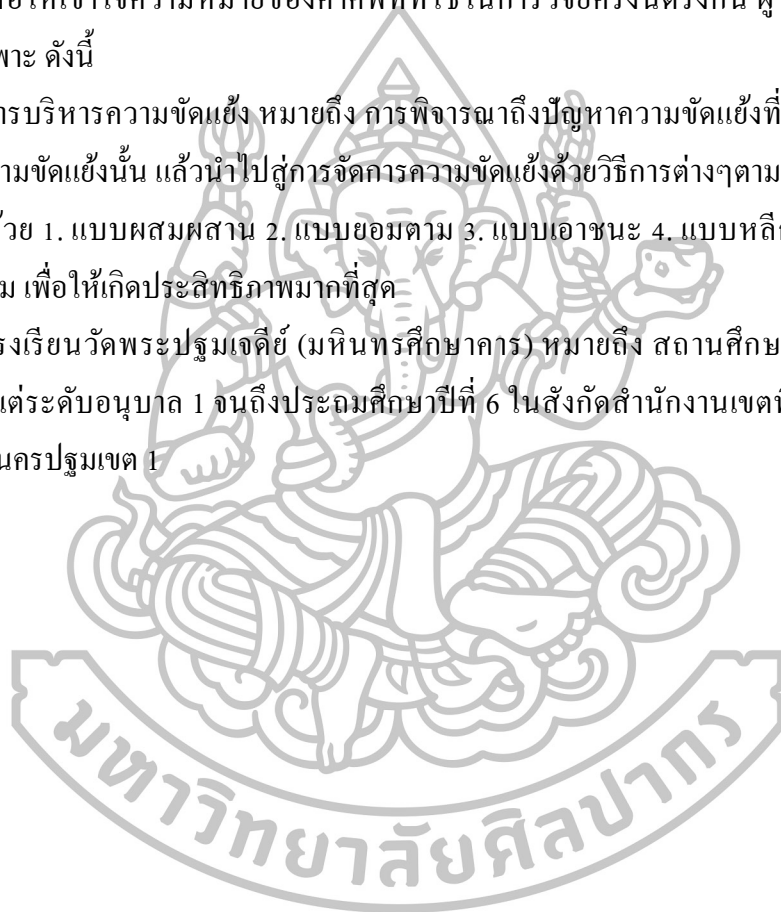
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) จำนวน 94 คน ซึ่งไม่รวมผู้วิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การพิจารณาถึงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งนั้น แล้วนำไปสู่การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการต่างๆตามแนวคิดที่เสนอไว้ประกอบด้วย 1. แบบผสมผสาน 2. แบบยอมตาม 3. แบบเอาชนะ 4. แบบหลีกเลี่ยง 5. แบบประนีประนอม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) หมายถึง สถานศึกษาที่มีหน้าที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล 1 จนถึงประถมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎี วรรณกรรม แนวคิดของนักการศึกษาโดยมีสาระสำคัญดังนี้ ความหมายของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง แนวคิดและ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารความขัดแย้ง

เนื่องจากมนุษย์ในโลกนี้ต้องมีกรอยู่ร่วมกัน ดูแล ใส่ใจ พึงพาอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดการกระทบกระทั่ง ความไม่ลงรอยกัน นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งตามมา¹⁹ ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นในทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล ครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับประเทศ ความขัดแย้งมีโอกาสขยายกลายเป็น ข้อพิพาท กลายเป็นความรุนแรงได้ การศึกษาหาวิธีเข้ามาบริหารจัดการไม่ให้กลายเป็นความรุนแรง จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะต้องเรียนรู้²⁰

ความหมายของความขัดแย้ง

คำว่า ความขัดแย้ง ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความรู้สึก หรือเกิดการรับรู้ว่า เกิดความไม่เท่าเทียมหรือความไม่สอดคล้องของความคิด²¹

¹⁹ อัจฉรา ถิ่นวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คส์ ทู ยู, 2557), 5.

²⁰ วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา (นนทบุรี: สถาบัน พระปกเกล้า, 2550), 120.

²¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 6, แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550), 199.

ราฮิม (Rahim) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การเข้ากันไม่ได้ทั้งเรื่องความชอบ เป้าหมาย กิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ซึ่งระดับความรุนแรงของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และ ผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับ²²

วันชัย วัฒนศัพท์ กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การต่อสู้กันหรือการแข่งขันระหว่าง ความคิด ความเห็น ความสนใจ หรือผลประโยชน์ มุมมอง รสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ฯลฯ²³

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของบุคคล ส่วนบุคคล/กลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกันจะ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง²⁴

เอกชัย บุญยาศิษฐาน กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การปะทะกันของบุคคล หรือกลุ่ม บุคคลที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทางวาจา หรือทางกาย ด้วยอารมณ์²⁵

อัจฉรา ถิมวงษ์ทอง กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็น ไม่ตรงกัน ความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องของการติดต่อ ประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่จุดมุ่งหมาย ทำให้ เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เท่าเทียมกันในสิ่งที่บุคคลต้องการ ส่งผลก่อให้เกิดความคับข้องใจ เกือบกด หงุดหงิด ส่งผลต่อการเป็นปรปักษ์กัน²⁶

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลสอง ฝ่ายหรือมากกว่า มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องต้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

²² M. Afzalur Rahim, "Toward a theory of managing organizational conflict,"

The International Journal of Conflict Management 13, 3 (2002): 207.

²³ วันชัย วัฒนศัพท์, *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา* (นนทบุรี: สถาบัน พระปกเกล้า, 2550), 2.

²⁴ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 228.

²⁵ เอกชัย บุญยาศิษฐาน, *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร* (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2555), 1.

²⁶ อัจฉรา ถิมวงษ์ทอง, *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คส์ ทู ยู, 2557), 8.

ประเภทของความขัดแย้ง

เฉลิมพร เย็นเยือก แบ่งรูปแบบของความขัดแย้งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความขัดแย้งด้านเหตุผล (Substantive conflict) เป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการไม่เห็นด้วยในวิธีการของอีกฝ่าย ที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากการประชุมเพื่อหาวิธีในการดำเนินการทางการตลาดใหม่ ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งอาจไม่เห็นด้วย กับวิธีที่อีกฝ่ายหนึ่งเสนอ ซึ่งการขัดแย้งในลักษณะนี้ ถือเป็นเรื่องปกติในการทำงาน ที่แต่ละฝ่าย แต่ละคน อาจมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อไม่เห็นด้วยก็ต้องมีการเสนอความคิดเห็นแย้งตามมา เพื่อพิจารณาหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการทำงาน และเป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหาร ในการควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดี ไม่ให้เกิดการบานปลาย

2. ความขัดแย้งด้านอารมณ์ (Emotion conflict) ลักษณะนี้เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคล เช่น อารมณ์ความโกรธ ความรู้สึกความไม่ไว้วางใจ ความไม่ชอบ ความรู้สึกกลัว ความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรืออาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดจาก บุคลิกภาพของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละคน โดยจะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นได้ นอกจากนี้ ความขัดแย้งด้านอารมณ์ยังสามารถ แสดงออกให้เห็นในรูปแบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบางครั้งอาจเกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนเองเป็นผู้มีประสบการณ์ในงาน และ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานการณ์ที่องค์กรได้รับผลกระทบ จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องมีการปรับลดขนาดองค์กร การปรับลดพนักงาน และมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ ฯลฯ สถานการณ์เหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหาร ต้องมีการประชุมตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเมื่อความเห็นไม่ได้รับการตอบสนองอาจส่งผลให้เกิดการขัดแย้งด้านอารมณ์ขึ้นได้²⁷

กานดา จันทรย์เยี่ยม กล่าวว่า หากจะแบ่งประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 4 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจของตนเอง ที่กระทำลงไปจะเกิดผลที่จะตามมาในทางใดบ้าง สภาพของความไม่แน่ใจจะมีมากขึ้นถ้าหากมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลายๆทางเลือก และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้

²⁷เฉลิมพร เย็นเยือก, การสื่อสารในองค์กร (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553), 258.

ได้ ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและทางลบพอๆกัน สภาพเช่นนี้จะทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจ เกิดความลำบากใจและมีความเครียดเกิดขึ้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้เป็นความขัดแย้งของบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรคในองค์กรได้ หากความขัดแย้งดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจ ที่มีประโยชน์หลายๆ ทางเลือก

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ซึ่งความขัดแย้งเกิดจากการมีความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ หรือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เรียกว่าเกิดความขัดแย้งในประเด็น ซึ่งความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้เป็นความขัดแย้งที่ ขยายวงกว้างออกไป มากกว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่าง สมาชิกภายในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็นหลายฝ่ายแต่ละฝ่ายอาจจะมีสมักรพรรคพวก สันับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งใน ระดับที่ 2 นั้นเองเนื่องจากว่า ความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นจะไม่หยุดลงแค่เพียงระหว่างบุคคล 2 คนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กร ที่มักจะแสวงหาพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มี แนวความคิดหรือค่านิยมคล้ายๆกัน มาสนับสนุนตนเอง จึงทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างออกไป อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้ว ย่อมมีผลกระทบ ต่อกระบวนการกลุ่มในหลายลักษณะด้วยกัน

4. ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความ ขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร²⁸

อัจฉรา ลิมวงษ์ทอง แบ่งความขัดแย้งออกตามสภาพการณ์ได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายใน ตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนว้าวุ่นในสถานการณ์นั้นๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

²⁸ กานดา จันท์แย้ม, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2556), 206-210.

1.1 Approach – Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะทำให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

1.2 Avoidance – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

1.3 Approach – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งศักดิ์กั้นบุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

5. ความขัดแย้งในองค์การ (Intraorganizational Conflict) ความขัดแย้งภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

5.1 Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

5.2 Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

5.3 Line – Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

5.4 Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับบทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) หมายถึงความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์การที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การอื่นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง²⁹

จากประเภทของความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างองค์การ

สาเหตุของความขัดแย้ง

การศึกษาเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงสาเหตุไว้หลายท่าน ดังนี้ นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ เป็นต้น

1.2 แบบฉบับ (Style) โดยมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีการกระทำพฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

²⁹ อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิวส์ทู ยู, 2557), 26-30.

1.3 การรับรู้เช่น การรับรู้ที่บิดเบือนจากสภาพจริงหรือข้อเท็จจริงและการรับรู้ที่แตกต่างกันโดยบุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกัน มีข้อมูลเหมือนกันอาจตีความหมายของสิ่งที่เห็นหรือข้อมูลที่มีอยู่แตกต่างกันได้

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน อาจเริ่มจากโมโหนิดหน่อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงความหวาดกลัว ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือศรัทธาในคนอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล

2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของข่าวสารที่จะส่งอย่างไม่ถูกต้อง สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือน โดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้สื่อประกอบด้วย ข้อมูลเกินความจำเป็นมีสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป อาจเกิดจากมีเสียงดัง การเห็นไม่ชัด หรือการให้ข้อมูลต้องผ่านหลายคนหรือหลายโตะ จึงจะถึงผู้รับข่าวสารผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด ทรัพยากรในองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุทักษะเวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จึงต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2 ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง ซึ่งทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาท ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ ทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น เช่น คำสั่งให้ข้าราชการมาทำงานก่อน 08.00 น.

3.4 การแข่งขัน ทุก ๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน เพื่อจะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด³⁰

เฉลิมพร เย็นเยือก แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 2 สาเหตุใหญ่ๆ ได้แก่

1. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร (Causes of conflict) เป็นการศึกษาถึงสาเหตุหรือสถานการณ์ของความขัดแย้งซึ่งแบ่งได้ดังรูปแบบต่อไปนี้

1.1 ความขัดแย้งในสายการบังคับบัญชา โดยจำแนกเป็น

1.1.1 ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Vertical conflict) ส่วนใหญ่การเกิดความขัดแย้งในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชาโดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านทรัพยากรเป้าหมายวันครบกำหนดหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

1.1.2 ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาในแนวนอน (Horizontal conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มใดระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมายการขาดแคลนทรัพยากรและปัจจัยระหว่างบุคคล

1.2 ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role conflict) เป็นความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่างกัน

1.3 ความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้าวท้าวหน้าที่กัน ส่งผลต่อเส้นทางการทำงาน (Workflow interdependencies) ทำให้เกิดความขัดแย้งการโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำหาย ซึ่งหากงานมีลักษณะต้องพึ่งพากันสูงจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าการผลิตกับพนักงานขาย เพราะหากผู้ผลิตทำการผลิตสินค้าได้ช้า พนักงานขายก็จะไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าทันตามเวลา ทำให้ลูกค้าคิดว่าและความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นหากบุคคลหรือกลุ่มขาดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงาน

³⁰ Roy W. Pneuman and Margaret E. Bruehl, **Managing Conflict: A Complete**

1.4 การไม่พอเพียงของทรัพยากร (Resource scarcity) เป็นการขัดแย้งที่ส่งผลให้องค์กรอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลนความสัมพันธ์ในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการลดจำนวนพนักงาน และองค์กรที่มีปัญหาด้านการเงิน เมื่อองค์กรมีปัญหาด้านขาดแคลนทรัพยากรบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ในองค์กร จะพยายามกำหนดตำแหน่งตัวเองเพื่อให้ได้รับหรือรักษาผลประโยชน์ของตนไว้สูงสุด ดังนั้นพวกเขาจะพยายามขัดขวางไม่ให้มีการกระจายทรัพยากรไปยังบุคคลอื่น

1.5 ความแตกต่างในด้านต่างๆเช่น

1.5.1 ความแตกต่างด้านข่าวสาร เนื่องจากคนหรือองค์กรอาจได้รับข่าวสารที่แตกต่างกันทำให้มีวิธีการจัดการกับปัญหาไม่เหมือนกันหรือให้ความสำคัญกับเป้าหมายแตกต่างกันออกไป

1.5.2 ความแตกต่างด้านการรับรู้ เนื่องจากการรับรู้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นคนที่มีภูมิหลังแตกต่างกันอาจจะตีความการกระทำหรือเหตุการณ์ต่างๆไม่เหมือนกันได้

1.5.3 ความแตกต่างด้านค่านิยม ค่านิยมคือความเชื่อที่ยึดถือโดยบุคคลความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีระบบค่านิยมแตกต่างกันทำงานร่วมกัน

2. สาเหตุของความขัดแย้งจากการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารนับเป็นสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น แต่อาจจะรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆจนอาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร หรือภาพพจน์ขององค์กร ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขที่ดี การสื่อสารที่ไม่ดีหรือสื่อสารอย่างไม่มีคุณภาพ จะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในส่วนของเนื้อหาสาระสำคัญของการปฏิบัติงานรวมถึงเจตนาของ ข้อมูลนั้นๆ ในที่นี้เราอาจพิจารณาประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสาร โดยพิจารณาจากผู้ส่งข่าวสาร หรือ แหล่งข่าวสาร (Sender or Source) ตัวข่าวสาร สื่อ (Message) และช่องทางการสื่อสาร (Channel) และ ผู้รับสาร (Receiver) ได้ดังนี้

2.1 ปัญหาที่เกิดจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น

2.1.1 ผู้ส่งสารส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์เพียงพอ หรือมีความคลุมเครือ จนทำให้ไม่สามารถตีความทำความเข้าใจในความหมายของข่าวสารนั้นได้อย่างถูกต้อง

2.1.2 ผู้ส่งสารไม่สามารถถ่ายทอดความคิด หรือข้อมูลที่ต้องการสื่อออกมาเป็นข่าวสารได้อย่างชัดเจนถูกต้อง หรือใช้ภาษาพูดไม่ถูกต้อง เหล่านี้ส่งผลต่อการตีความให้เกิดความเข้าใจผิดกันได้และทำให้เกิดการขัดแย้งตามมาได้

2.2 ปัญหาที่เกิดจากสื่อที่ใช้ส่งข่าว เช่น

2.2.1 การบิดเบือนข้อมูลโดยอาจเกิดจากการตั้งใจหรือไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าว ซึ่งอาจเกิดจากการใช้ถ้อยคำหรือท่าทางประกอบการอธิบาย จนทำให้เกิดการตีความผิดไป

2.2.2 เนื้อหาข้อมูลข่าวสารอาจมีความยืดเยื้อเกินไป หรืออาจกระชับรวบรัดจนเกินไป ทำให้เกิดความเข้าใจในความหมายผิดพลาดไปได้

2.2.3 สิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป เช่น เสียงดัง การเห็นไม่ชัดเจน หรือการให้ข้อมูลผ่านหลายขั้นตอน จึงจะถึงผู้รับสารตัวจริง

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น

2.3.1 ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะ แปลความหมายของข้อมูลจากสื่อ เป็นความคิด เช่น ผู้รับสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2.3.2 ความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร³¹
กานดา จันทร์เข้ม กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ว่า

ในองค์กรต่างๆ ซึ่งมีบุคคลปฏิบัติงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก และต้องเกี่ยวข้องกันหลายฝ่ายหลายความคิด หลายแนวทาง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงมีสาเหตุหลายประการซึ่งผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์ให้ได้ เพื่อที่จะป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง ได้อย่างถูกต้อง สาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกันอาจแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ

1. ความคิดเห็น ความคิดเห็นที่ตรงกันจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ซึ่งความคิดเห็นที่แตกต่างกันนี้ อาจเป็นผลมาจากการมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษาประสบการณ์ การรับรู้ หรือการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีมุมมองแนวคิดหรือค่านิยมในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไป

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายบุคคล ย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติ ที่ตนคิดว่าเหมาะสม บุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้

³¹ เฉลิมพร เย็นเยือก, การสื่อสารในองค์กร (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553), 265-268.

3. ผลประโยชน์ คือสิ่งที่ทุกคนต้องการ หรือความพอใจของแต่ละคน ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์มักเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด โดยเฉพาะผลประโยชน์ ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

จากสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น เป็นความขัดแย้งที่มักพบในองค์การ อย่างไรก็ตาม อาจมีสาเหตุอื่นนอกเหนือจากนี้ซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละองค์การ³²

อัจฉรา ลิมวงษ์ทอง กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 สาเหตุ ดังนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นต่างกันของบุคคลและกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัตถุประสงค์ของงาน การแจกจ่ายงาน การประสานงานกันในองค์การ เป็นต้น

2. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งแบบนี้เป็นความขัดแย้งระหว่าง 2 คนขึ้นไปในสายงานเดียวกัน มี 5 ประการดังนี้

- 2.1 ความขัดแย้งด้านความคิด
- 2.2 ความขัดแย้งด้านการรับรู้
- 2.3 ความขัดแย้งด้านความรู้ลึก
- 2.4 ความขัดแย้งในเป้าหมาย
- 2.5 ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

3. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม มีสาเหตุ 5 ประการ คือ

- 3.1 การจัดสรรทรัพยากร
- 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการปฏิบัติงาน
- 3.3 ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมบุคคล
- 3.4 ความล้มเหลวในการสื่อสาร
- 3.5 การแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัล

4. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน เกิดจากปัจจัย 4 ประการคือ

- 4.1 การเอาแพ้เอาชนะ
- 4.2 การแข่งขันเพื่อหาแนวทางให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- 4.3 การเข้ากันไม่ได้ในพื้นฐาน

³² กานดา จันท์รัมย์, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2556), 206.

4.4 ความแตกต่างด้านความเข้าใจและการรับรู้³³

โดยสรุปแล้วสาเหตุของความขัดแย้งทั้งที่เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล สาเหตุหลักมาจาก ความกลัว การใช้อำนาจ การใช้กำลัง การไม่ได้รับความเป็นธรรม การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง

ผลดีของความขัดแย้ง

ค็อยทซ์ (Deutsch) ได้สรุปประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ป้องกันความเฉยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆถูกนำมาตีแผ่และหาทางแก้ไข
4. เป็นรากเหง้าของการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีขอบเขตเพียงใด หรือใครเป็นสมาชิกของกลุ่มบ้าง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้

7. ความขัดแย้งภายนอกมักจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม³⁴

เฉลิมพร เข็นเยือก กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งอาจมีได้ดังต่อไปนี้

1. อาจสร้างความสามารถและไหวพริบของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานมักจะเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ในภาวะปกติ เช่น เมื่อต้องกังวลว่าหน่วยงานของตน ซึ่งมีความขัดแย้งกับฝ่ายบริหารแล้ว จะโดนยุบหน่วยงานหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงาน มักมีความสามารถในการหาเหตุผลและการอธิบายผลการปฏิบัติงานที่ได้กระทำไปให้แก่ผู้บริหารทราบ

2. สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านจิตวิทยาของบุคคล ความต้องการทางจิตวิทยาที่สามารถใช้ความขัดแย้งช่วยบรรเทาได้ เช่น ความต้องการแสดงออกซึ่งความก้าวร้าว

³³ อัจฉรา ถิมวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บู๊คส์ทู ยู, 2557), 37-40.

³⁴ Morton Deutsch, **The Resolution of Conflict** (New Haven: Yale University Press, 1973), 9.

รุกราน และได้รับการกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อม แทนที่จะตอบโต้โดยการใช้กำลังกับผู้อื่น บุคคลซึ่งมีความ ก้าวร้าวอาจมีความพึงพอใจในการได้โต้แย้งในเรื่องกระบวนการทำงาน

3. ก่อให้เกิดการเรียนรู้แนวทางแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งในองค์กร ในกรณีที่ผู้บริหารมีความขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือในระดับแนวตั้ง คือมีความขัดแย้งกับพนักงาน อาจใช้วิธีการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งจะเป็นการสร้างความเรียนรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและทำให้ทราบถึงวิธีการที่ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีกได้ด้วย

4. เป็นแรงกระตุ้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากอาจมีความรู้สึกเบื่อหน่ายกับการปฏิบัติงานในลักษณะเดิมๆทุกวัน ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอาจเป็นการสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความสนใจที่จะเข้าถึงประเด็นปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ อาจมีส่วนร่วมและรู้สึกภูมิใจที่ตนเองได้มีส่วนช่วยในการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้น้อยลงหรือหมดไป

5. เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งปัญหาในองค์กร ในกรณีที่ฝ่ายผลิตและฝ่ายบริหารมีความขัดแย้งกันเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะพบได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น คือฝ่ายผลิตมีความบกพร่องในการผลิตหรือฝ่ายบริหาร มีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาขึ้น ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวควรมีการพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งสองหน่วยงาน

6. สร้างสัมพันธภาพที่ดี หลังการกำจัดปัญหาการขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรืออาจกล่าวได้ว่าเมื่อการวิวาทของคน 2 คนจบสิ้นลง และมีการถกถึงประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น จนสามารถได้ผลสรุปเป็นที่พึงพอใจของคู่ขัดแย้ง ผลที่อาจจะตามมาคือมิตรภาพอันดีที่เกิดขึ้น การประสานงานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เมื่อมีการปรับการเข้าใจกันได้ผลเป็นที่น่ายินดีแล้ว³⁵

กานดา จันทรย์แย้ม กล่าวถึงความขัดแย้งที่ให้ผลในทางบวกก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กร ผลประโยชน์ที่จะได้รับมีดังนี้

1. เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และเพิ่มการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ผลของความขัดแย้งทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรทำงานหรือปฏิบัติตนในแนวทางใหม่และเป็นแนวทางที่ดีขึ้น
2. ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กร ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

³⁵ เฉลิมพร เข็นเยือก, การสื่อสารในองค์กร (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553), 269-270.

3. เพิ่มความมานะพยายามเนื่องจากความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดการเอาชนะความไม่สนใจในการทำงาน และสามารถเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจทำงานได้มากขึ้น

4. เพิ่มความเป็นปึกแผ่นความขัดแย้งกับบุคคลภายในองค์กร สามารถทำให้กลุ่มทำงานมีความเป็นปึกแผ่น เข้มแข็งขึ้นและร่วมกันทำงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันได้สำเร็จ

5. ลดความตึงเครียด ความขัดแย้งสามารถช่วยให้บุคคลลดความตึงเครียด ได้มีช่องทางระบายความรู้สึกที่ไม่พอใจ หรือความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยโดยการพูด จากการประชุมมีการอภิปรายกัน ทำให้สามารถทำความเข้าใจกันได้โดยอาศัยเหตุผลความถูกต้องเป็นการพิจารณาหาทางยุติความขัดแย้ง

6. ทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ³⁶

ผลเสียของความขัดแย้ง

แทนเน็นบอม (Tannenbaum) และเชลดอน (Scheldon) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน
2. ความเป็นมิตรลดน้อยลง
3. ขาดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล
4. มีการต่อต้านซึ่งขัดกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ³⁷

กานดา จันท์แย้ม กล่าวว่า ผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

1. เพิ่มแรงกดดันในการทำงาน นำไปสู่ความตึงเครียดมากขึ้น หรือมีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของบุคคลในองค์กรมากขึ้น
2. เพิ่มความระแวงสงสัยในการทำงาน ทำให้บุคคลต้องเพิ่มความระมัดระวัง และใช้ความละเอียดรอบคอบในการทำงานมากขึ้น ทำให้ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการทำงานส่งผลให้บุคคลผู้ปฏิบัติงาน เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน
3. เพิ่มการแข่งขัน ความขัดแย้งในทางทำลาย สามารถทำให้เกิดคู่แข่งในการทำงานหรือเป็นปรปักษ์ในการทำงานก่อให้เกิดการทำลายกันทางด้านการทำงาน

³⁶ กานดา จันท์แย้ม, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2556), 211-212.

³⁷ Tannenbaum and Scheldon, "Value, Man and Organizations," in **Behavioral Science and the Manager's Role**, ed. W.B. Eddg (Washington D.C.: NTD, 1969), 3-24.

4. การติดต่อสื่อสารคือคุณภาพ ความขัดแย้งเป็นอุปสรรคขัดขวางการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแผนก ฝ่าย หรือองค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ได้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นความจริง และถูกต้อง หรืออาจไม่ได้รับความร่วมมือในการรับส่งข่าวสารจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กร

5. ลดความร่วมมือประสานงานกัน เมื่อมีความขัดแย้ง ผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานต่างปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ และการประสานงานในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้การทำงานมีความยากลำบากมากขึ้นก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน

6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ความขัดแย้งในทางทำลายทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคล หน่วยงาน หรือฝ่ายต่างๆ ในองค์กรลดลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ซึ่งเป็นผลกระทบต่อภาพรวมในการทำงาน

7. ผู้ปฏิบัติงานหมดกำลังใจ บางคนก็ย้าย หรือลาออก โดยเฉพาะบุคคลที่มีความขัดแย้งทางความคิด³⁸

สรุปได้ว่าความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ในทุกองค์กรนั้นมีทั้งผลดี เช่น การสร้างแรงกระตุ้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการปรับปรุง เพิ่มแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เป็นต้น และผลเสีย เช่น เกิดการแข่งขันหรือแรงกดดันในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง สิ้นเปลืองและสูญเสียกำลังคน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งจะเป็นผลดีหรือผลเสียนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่ให้มีมากหรือน้อยเกินไป เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

จากการพิจารณางานเขียนทางวิชาการที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง จะเห็นได้ว่าแนวคิดและความเชื่อถือเกี่ยวกับความขัดแย้งได้เปลี่ยนไป การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งจะช่วยให้เข้าใจความขัดแย้งได้ดีขึ้น

สโตนเนอร์ (Stoner) ได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งที่ชนะสมัยเดิมกับที่ชนะสมัยปัจจุบันคือ

³⁸ กานดา จันท์รัมย์, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2556), 212.

1. ทศนะสมัยเดิมเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีสาเหตุมาจากความผิดพลาดของการบริหารทั้งในด้านการออกแบบ การจัดองค์การ หรือโดยมีการทำให้เกิดขึ้น ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีในองค์การ และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี หน้าที่ของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง การปฏิบัติงานในองค์การจะเกิดผลดีจะต้องขจัดความขัดแย้งออกไปให้หมด

2. ทศนะปัจจุบัน มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เกิดจากหลายสาเหตุทั้งในด้าน โครงสร้างขององค์การ ความแตกต่างในเป้าหมาย ค่านิยม และการรับรู้ของบุคคลในด้านต่างๆ ความขัดแย้งเป็นสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีรวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานด้วย หน้าที่ของผู้บริหารคือการจัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้งเพื่อผลการดำเนินการที่ดีกว่า การปฏิบัติงานจะบังเกิดผลดียอมจะต้องมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ³⁹

โรบบินส์ (Robbins) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์การเป็น 3 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของใครคนหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบังสาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารที่ดี ขาดความใจกว้าง ขาดความไวเนื้อเชื่อใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงเป็นคนไม่ดี เป็นคนบั่นทอนองค์การ

ความขัดแย้งแบบประเพณีนิยมนี้ เชื่อว่าผู้บริหารย่อมมีความคิด มีสติปัญญาเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ สามารถรู้ความคิดและความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร เองจากความขัดแย้งเป็นตัวทำลายองค์การ จึงเป็นสิ่งเลว ถ้าเกิดขึ้นมาจึงต้องช่วยกันปิดบังวิธีแก้ปัญหาก็คือ การออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ในความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

³⁹ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 230-231.

2. แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral View)

แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความขัดแย้งซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ กลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ยอมรับความขัดแย้ง ไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้นเราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถจะกำจัดให้หมดไปได้ ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ในองค์กรความขัดแย้งบางครั้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะทำให้มองเห็นปัญหาต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งแทนที่จะขจัดหรือปฏิเสธ ว่าไม่มีความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View)

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ คล้ายๆกับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ดังที่กล่าวมาแล้วเสนอว่า ความขัดแย้ง นอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจำเป็นมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งจะต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ไม่ดีทั้งหมด หรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มจะช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคล ถือเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ต่อองค์กร ความขัดแย้งที่ไปลด สกัดกั้น หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ทำลายประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์กับกลุ่มหนึ่งอาจไม่เป็นประโยชน์กับอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่⁴⁰

⁴⁰ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior Concepts Controversies and Application**, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: prentice-Hall Inc., 1983), 337-338, อ้างถึงใน กานดา จันทร์เข้ม, **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2556), 204-205.

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิดดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (The traditional view) เป็นมุมมองยุคเริ่มแรกที่เชื่อว่า บรรดาความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่เลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองในแง่ลบ และมักจะทำให้ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (Destruction) หรือคำว่า ความไร้เหตุผล (Irrationality) ซึ่งแฝงความหมายที่ไม่ดี จากนิยามเช่นนี้ ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายมีอันตรายและควรหลีกเลี่ยง เป็นแนวคิดเกิดขึ้นช่วงระหว่าง ค.ศ.1930 – 1940 ทศวรรษความขัดแย้งตามแนวคิดดั้งเดิมจึงสอดคล้องกับเจตคติที่มีในอดีตเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม โดยมองความขัดแย้งว่ามีสาเหตุมาจากการสื่อความหมายที่ไม่ดีหรือเกิดจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการสนองตอบต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ได้อย่างเหมาะสม จากการมองว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นการมองพฤติกรรมของผู้ที่สร้างความขัดแย้งอย่างผิวเผินเกินไป และเมื่อเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งควรหลีกเลี่ยง จึงเพียงแต่ให้ความสนใจหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วลงมือแก้ไขเพื่อให้การทำงานของกลุ่มและขององค์กรกลับคืนสู่ภาวะเดิม

2. แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The human relations) มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์กร และเนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความขัดแย้ง ให้เหตุผลสนับสนุนการต้องมีความขัดแย้งอยู่ การไม่สามารถขจัดความขัดแย้งให้หมดไป และนับครั้งไม่ถ้วนที่ความขัดแย้งกลับส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความนิยมมากช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 - กลางทศวรรษ 1970

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The interactionist view) ในขณะที่มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้น แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรก็ตามที่กลุ่มหรือองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่กันอย่างสงบสุข คิดหรือทำอะไรสักไป ในทางเดียวกันแล้ว เมื่อนั้นคือภาวะการณ์เริ่มตกต่ำ เสื่อมถอยขององค์กรที่เกิดจากการอยู่คงที่นาน ๆ ขาดการปรับตัวจึงไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้นแนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ ทำการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ทำการคงความขัดแย้งไว้ใน

องค์การ ในระดับที่เพียงพอที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและ เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้น⁴¹

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวไปข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ามีอยู่ด้วยกัน 2 แนวคิดคือ กลุ่มแนวคิดดั้งเดิม ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นปัญหา เป็นสิ่งที่ไม่ดีที่องค์กรควรกำจัดให้หมดไป เป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร หากเกิดความขัดแย้งขึ้นจึงควรหลีกเลี่ยงหรือปิดบังไว้ และกลุ่มแนวคิดใหม่ ที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งองค์กรที่ดีที่สุดย่อมมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และขับเคลื่อนองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

เคนเนธ ไซมัส (Kenneth Thoman) ได้จำแนกพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยเสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมาคือพฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ



แผนภูมิที่ 3 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้งตามแนวคิดของ เคนเนธ ไซมัส

ที่ ม 1: Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), 889-935, อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, **การบริหารความขัดแย้ง**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ว. เพ็ชรสุกุล, 2550), 240.

⁴¹ อัจฉรา ถิมวงษ์ทอง, **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คส์ทู ยู, 2557), 23-24.

จากแผนภูมิที่ 3 อธิบายได้ดังนี้

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ

2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจในพฤติกรรมในแต่ละแบบข้างต้น มี 3 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง และสูง เคนเนธ โทมัส ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือ การเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรมสามระดับที่แสดงออก โทมัส จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัย อำนาจ ตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้ากระบือเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับ การหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่าย เขาทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้าง ก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอม นั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero – sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความ

ขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เขามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้ง ก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะไม่นชอบ และมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่า เอาไม้ตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร⁴²

ราฮิม (Rahim) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western Kentucky University) สหรัฐอเมริกาได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for self) และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for others) ผลรวมของสองมิติดังกล่าวทำให้เกิดแบบของการจัดการกับความขัดแย้งเกิดขึ้น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการ

⁴² Kenneth W. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), 889-935,

ผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการ ที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญห ความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสว่ให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นหุ้มขึ้นแมว หรือแบบ give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ใน

สถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน⁴³

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการลดความขัดแย้งมี 9 แนวทางคือ

1. การแยกจากกันทางกายภาพ (Physical Separation) เป็นทางเลือกที่เร็วที่สุดและง่ายที่สุดในการลดความขัดแย้ง การแยกจากกันทางกายภาพจะใช้เมื่อกลุ่มไม่ทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือไม่ต้องการแสดงออกที่สูงกว่า และจะไม่ส่งเสริมให้สมาชิกเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพราะต้องใช้เวลามากในการทำและให้ความช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหา

2. การใช้กฎเกณฑ์และข้อบังคับ (Use for the Rules and Regulations) ผู้บริหารอาจจะออกหรือใช้กฎ คำสั่ง และกระบวนการในการแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง แต่วิธีนี้จะถูกมองว่าเป็นการเข้าใกล้ระบบเผด็จการ เพราะผู้บริหารจะกำหนดและมอบทางเลือกของกลุ่ม

3. จำกัดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Limit Intergroup Interaction) ผู้บริหารอาจจะควบคุมความถี่และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่ม โดยกำหนดขอบเขตของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่กลุ่มยอมรับ ซึ่งจะทำให้มีการร่วมมือกันง่ายขึ้น

4. การใช้ผู้ประสานงาน (Use of Integrators) เราอาจจะใช้ผู้ประสานงานเป็นผู้เนาะขอบเขตระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงาน โดยผู้ประสานงานจะต้องมีความรู้ และต้องสังเกตการณ์ทั้งสองฝ่ายว่าประพฤติกฎปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่

5. การเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง (Confrontation and Negotiation) บุคคลหรือกลุ่มที่แข่งขันกันจะเผชิญหน้ากัน เพื่อถกเถียงหรือพูดคุยถึงปัญหาที่ตนไม่เห็นด้วย โดยคาดหวังว่าจะเป็น การเปิดประตูสู่การเจรจาต่อรอง เพื่อหาทางออกที่ต่างยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย

6. การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) การนำบุคคลที่สามที่มีความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์และมีความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งอาจจะเป็นที่ปรึกษาภายนอก โดยบุคคลที่สามอาจจะไม่สามารถให้คำแนะนำแก่ทั้งสองฝ่ายได้ทั้งหมด แต่สามารถพูดถึงปัญหาได้ตรงมากกว่า เพราะไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

7. การหมุนเวียนสมาชิก (Rotation of Member) เป็นเทคนิคในระยะยาวที่จะสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างสมาชิกและระหว่างกลุ่ม โดยเราอาจจะทำการหมุนเวียนสมาชิกจากกลุ่มหนึ่งสู่อีกกลุ่มหนึ่ง ทำให้บุคคลที่เข้ามารับรู้ถึงกรอบอุปนิสัย ค่านิยม และทัศนคติของสมาชิกกลุ่มอื่น

⁴³ M. Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations,"

8. การกำหนดงานและเป้าหมายหลัก (Identification of Independent Tasks and Super Ordinate Goals) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นขั้นตอนและลำดับขึ้นตามความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างเหมาะสม

9. การฝึกอบรมระหว่างกลุ่ม (Intergroup Training) การทำงานเป็นกลุ่มและระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องที่ฝึกฝนกันได้ โดยการฝึกอบรมจะเป็นพื้นฐานระยะยาวที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในการทำงานร่วมกัน ซึ่งโครงสร้างการทำงานและโปรแกรมฝึกที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้ความพอใจในทัศนคติและเหตุผลของกลุ่มพัฒนาไปอย่างมั่นคงมากกว่า⁴⁴

นุดประวิณี เบนเน็ด สรุปไว้ว่า การบริหารความขัดแย้งไม่ได้หมายถึงการจำกัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือหมายถึงเฉพาะการลดความขัดแย้ง แต่เป็นการรักษาระดับความขัดแย้งไว้ให้อยู่ในระดับที่มีประโยชน์แก่องค์กร และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะเป็นการกำหนดแนวทางและเหตุผลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสาเหตุและขั้นตอนที่ความขัดแย้งได้ก่อตัวขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารความขัดแย้ง คือการแสดงออกของผู้บริหารในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสม⁴⁵

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรไว้ 4 วิธีดังนี้

1. แบบดิ่งตัน ประกอบด้วยวิธีการแข่งขัน (Competition) และวิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

1.1 วิธีการแข่งขัน (Competition) เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายแข่งขันในสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด มีฝ่ายแพ้และชนะ

1.2 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่ได้ผลเมื่อไม่สามารถหาวิธีการทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็ยังคงมีอยู่ และดำเนินต่อไปในอนาคต

2. แบบร่วมมือ ประกอบด้วยวิธีการประสานประโยชน์ (Collaborating) และวิธีการโอนอ่อน (Accommodating)

⁴⁴ ฌักกูว์พันธ์ เจนรนนท์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 208-209.

⁴⁵ นุดประวิณี เบนเน็ด, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 42.

2.1 การให้ความร่วมมือประสานประโยชน์ (Collaborating) เน้นวิธีการแก้ปัญหา โดยมีเป้าหมายทำให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดสำหรับสองกลุ่ม

2.2 การยินยอมโอนอ่อน (Accommodating) เป็นวิธีการแก้ความขัดแย้งโดยตั้งใจที่จะร่วมมือทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่อยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกันและพบกันครึ่งทาง วิธีนี้จะมีประสิทธิผลเมื่อทั้งสองกลุ่มมีอำนาจเท่าเทียมกัน

4. การใช้อำนาจที่เหนือกว่าในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Authoritative) เช่น การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในองค์กรในการจัดการกับความขัดแย้ง

แม้ว่าไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ก็มีวิธีต่างๆ ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งการให้ความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการอำนาจ ความสะดวก การนำเอาวิธีต่างๆ มาใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสภาพความขัดแย้งในองค์กร⁴⁶

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง กล่าวว่าผู้บริหารควรมีหลักในการบริหารที่จะจัดความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนพิจารณาคำว่า “CONFLICT” ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรงดังนี้

C = Control โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-control) โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้บริหารเอง ที่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

O = Optimist/Openness ผู้บริหารต้องมองโลกในแง่ดีและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน

N = Negotiation การเจรจาต่อรอง ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารควรยึดหลัก Win - Win Approach ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

F = Fairness เป็นความยุติธรรมของผู้บริหาร ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารเองจะต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นต้องทำตาม

⁴⁶ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 242-244.

L = Love เป็นผู้ที่มีความรัก ความจริงใจและความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความรักถือว่าเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะจะทำให้สามารถมอบสิ่งที่ดีๆ ให้กับผู้อื่น

I = Individual/Identity เข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจรจาต่อรองที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีความแตกต่างกัน โดยจะต้องเคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

C = Communication เรียนรู้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันอาจมีการใช้คนกลาง (Third party) หรือผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) เพื่อช่วยในการสื่อสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้นๆ

T = Togetherness ผู้บริหารจะต้องพยายามเตือนสติตนเองอยู่เสมอว่า ไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จึงต้องให้ความสำคัญ ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างยั่งยืน⁴⁷

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งพอสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีการด้วยกัน ซึ่งไม่อาจกล่าวได้ว่าการบริหารความขัดแย้งแบบใดดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม และแต่ละแนวคิดข้างต้นมีความสอดคล้องกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) ดังนี้ 1. การผสมผสาน (integrating) 2. การยอมตาม (obliging) 3. การเอาชนะ (dominating) 4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) และ 5. การประนีประนอม (compromising)

⁴⁷ อัจฉรา ถิมวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คส์ทู ยู, 2557), 106-108.

โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

ปรัชญาของโรงเรียน

โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการคู่กับ จริยธรรม อันเป็นรากฐานสำคัญในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น อย่างมีศักยภาพแห่งความเป็นพลเมืองดีของประเทศไทยโดยสมบูรณ์ในอนาคต

คำขวัญของโรงเรียน

เรียนเด่น เล่นดี มีวินัยและคุณธรรม

วิสัยทัศน์

โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เป็น โรงเรียนวิถีพุทธ เน้นหลักเบญจศีลเบญจธรรม เป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการ โดยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผู้เรียนมีลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถตามศักยภาพ

ภารกิจของสถานศึกษา

1. จัดการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของชาติ และลักษณะเฉพาะของโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)
2. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี แสดงตนเป็นพุทธมามกะทุกวัน มีคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักเบญจศีล เบญจธรรม และมีค่านิยมที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษา
3. ส่งเสริมผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ความเป็นประชาธิปไตย อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข
4. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยี และใช้ภาษาในการสื่อสาร
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียน ได้แสดงออกถึงความสามารถพิเศษตามศักยภาพของตน
6. ส่งเสริมพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีความสามารถในการบริหารงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
7. ส่งเสริมและพัฒนานุเคราะห์มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา
9. พัฒนาทรัพยากรด้านการศึกษา แหล่งการเรียนรู้ให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้อส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน
10. ส่งเสริมการอนุรักษ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น
11. ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี การมีส่วนร่วม ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ศิษย์เก่าและชุมชน

เป้าหมาย / มาตรฐาน

ด้านคุณภาพผู้เรียน

1. มีหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น พัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ และสอดคล้องกับการศึกษาของชาติ
2. ผู้เรียนเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี แสดงตนเป็นพุทธมามกะทุกวัน มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักเบญจศีล เบญจธรรม และมีค่านิยมที่พึงประสงค์
3. ผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างต่อเนื่องมีความเป็นประชาธิปไตย อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข
4. ผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มีทักษะในการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยี และใช้ภาษาในการสื่อสาร
5. ผู้เรียนได้แสดงออกถึงความสามารถพิเศษตามศักยภาพของตน

ด้านบุคลากร

6. บุคลากรให้มีความรู้ ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีความสามารถในการบริหารงาน การจัดการเรียนรู้อที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
7. บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา
8. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา
9. โรงเรียนมีทรัพยากรด้านการศึกษา แหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้อส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน

ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

10. โรงเรียนมีการอนุรักษ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น
11. โรงเรียนมีสัมพันธภาพที่ดีและมีส่วนร่วม ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ศิษย์เก่าและชุมชน

นโยบายการปฏิบัติงานโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์(มหินทรศึกษาการ)

1. เกณฑ์เด็กในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับในเขตบริการให้เข้าเรียนจนจบหลักสูตร โดยการจัดทำสำมะโนนักเรียน ประชาสัมพันธ์ จัดบริการและช่วยเหลือนักเรียนขาดแคลนอย่างทั่วถึง
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย เพื่อเตรียมความพร้อมเด็กก่อนการศึกษาภาคบังคับโดยให้ห้องครูปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม
3. ส่งเสริมเด็กพิเศษและด้อยโอกาสให้ได้เรียนร่วมกับเด็กปกติตามศักยภาพ และความสมัครใจ
4. ยกกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมบุคลากรให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมการผลิต / ใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เหมาะสม ส่งเสริมการจัดแหล่งการเรียนรู้ใน โรงเรียน วัดและประเมินผลตามสภาพที่แท้จริง
5. ส่งเสริมให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน อย่างเต็มศักยภาพ
6. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้หลากหลายมีประสิทธิภาพ พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก
7. จัดสอนวิชาธรรมศึกษาไว้ในหลักสูตร ชั้น ป.6 เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เข้าใจในหลักธรรมและปฏิบัติตามคำสอนของพระพุทธเจ้า
8. มุ่งเน้นการเรียนการสอนวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์
9. จัดเรียนกวดวิชาในวันเสาร์ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6
10. จัดเรียนสอนพิเศษตอนเย็นทุกวัน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ ชั้นอนุบาล 3 ขวบ – ป.6
11. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของชุมชน ให้ครบทุกชั้น และมีมาตรฐาน

12. จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและบูรณาการเข้ากับวิชาต่างๆ จัดเป็นกิจกรรมการสอนให้นักเรียน
13. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีเจตคติ และขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
14. เสริมสร้างให้นักเรียนมีวินัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร โดยส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างหลากหลาย จริงจัง และต่อเนื่อง
15. พัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม เหมาะสมต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และเป็นแบบอย่างที่ดี
16. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และนำทรัพยากรในชุมชนมาใช้จัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชาสัมพันธ์ การประชุมสัมมนา การใช้ภูมิปัญญา และแหล่งความรู้ในท้องถิ่น ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง
17. ระดมทุนและทรัพยากรจากทุกแหล่ง เพื่อนำมาใช้พัฒนาการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
18. พัฒนาการศึกษาระดับโรงเรียน ให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
19. สนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายการศึกษาของทางราชการและหน่วยงานต้นสังกัด⁴⁸

ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและจัดการสถานศึกษา

กลุ่มบริหารงานวิชาการ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอน
4. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา

⁴⁸ โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ), “แผนปฏิบัติการราชการประจำปีการศึกษา 2558” (ม.ป.ท.), 18-21.

10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนทางวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน

สถานศึกษาและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี

กลุ่มบริหารงานงบประมาณ

1. การจัดทำแผนงบประมาณ
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ
3. การจัดทำแผนงบประมาณ
4. การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การเบิกเงินจากคลัง
12. การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและจ่ายเงิน
13. การนำเงินส่งคลัง
14. การจัดทำบัญชีการเงิน
15. การจัดทำรายการทางการเงินและงบการเงิน
16. การจัดทำและจัดหาแบบบัญชี ทะเบียน และรายงาน
17. การวางแผนพัสดุ
18. การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง
19. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
20. การจัดหาพัสดุ

21. การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

22. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

กลุ่มบริหารงานบุคคล

1. การวางแผนอัตรากำลัง

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

6. การลาทุกประเภท

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

10. การรายงานผลการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

12. การออกจากราชการ

13. การจัดระบบการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

14. การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม สำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

19. การสนับสนุนและส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลุ่มบริหารทั่วไป

1. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

2. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทำสนศึกษา
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการลงโทษนักเรียน⁴⁹

ข้อมูลครูและบุคลากรโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

ครูประจำการ (ชาย, หญิง)	95	คน
ครูจ้างสอน	14	คน
ครูต่างประเทศ	3	คน
ครูธุรการ	2	คน
ครูพี่เลี้ยง	14	คน
ครูอนุบาล3ขวบ	10	คน
รวมบุคลากรทั้งสิ้น	138	คน

⁴⁹ เรื่องเดียวกัน, 22-23.

ข้อมูลนักเรียนและการจัดชั้นเรียนปีการศึกษา 2558

โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) และศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์
วัดพระปฐมเจดีย์ เปิดเรียนชั้นอนุบาล 3 ขวบ ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 61 ห้องเรียน

ตารางที่ 1 ข้อมูลนักเรียนและการจัดชั้นเรียนปีการศึกษา 2558

โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

ระดับชั้นเรียน	จำนวนนักเรียน			จำนวน ห้องเรียน
	ชาย	หญิง	รวม	
อนุบาล 3 ขวบ	67	79	146	5
อนุบาล 1	155	135	290	7
อนุบาล 2	164	124	288	7
ประถมศึกษาปีที่ 1	194	197	391	7
ประถมศึกษาปีที่ 2	188	191	379	7
ประถมศึกษาปีที่ 3	196	198	394	7
ประถมศึกษาปีที่ 4	178	214	392	7
ประถมศึกษาปีที่ 5	172	196	368	7
ประถมศึกษาปีที่ 6	181	157	338	7
รวม	1,495	1,491	2,986	61

ที่มา : โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ), “แผนปฏิบัติการประจำปี ปีการศึกษา 2558” (ม.ป.ท.), 55-61.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นริศร กรุงกาญจนา ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ด้านสัมพันธภาพ การเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนการถอนตัว การประนีประนอม และการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง 2) การทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างทีม ส่วนการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารด้านการเผชิญหน้าและการประนีประนอมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวม โดยที่การประนีประนอมส่งผลผกผันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁵⁰

สุภัทรา นุชสาย ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁵¹

⁵⁰ นริศร กรุงกาญจนา, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), ง.

⁵¹ สุภัทรา นุชสาย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), ง.

รัชนิวรรณ พวงวรินทร์ ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก คือ การประนีประนอม การผสมผสาน และการยอมตาม ตามลำดับ ระดับปานกลาง คือ การเอาชนะ และระดับน้อย คือ การหลีกเลี่ยง และการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้มากที่สุดเรียงตามลำดับคือ การประนีประนอม การผสมผสาน การยอมตาม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความขัดแย้งที่ชัดเจน ศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มีการวิเคราะห์หาสาเหตุใช้เหตุผล การสร้างความเชื่อมั่น และความศรัทธาของผู้บริหารโรงเรียน การใช้ประสิทธิภาพในการทำงาน มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และมีการประสานความร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียน⁵²

มัทนา กองเงิน ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵³

วัชรินทร์ เหลืองนวล ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2 ใช้ทุกรูปแบบ แต่ละรูปแบบอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมาก

⁵² รัชนิวรรณ, “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

⁵³ มัทนา กองเงิน, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

ไปหาน้อย ดังนี้ การประนีประนอม การไกล่เกลี่ย การเผชิญหน้า การถอนตัว และการใช้อำนาจ
 ขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดย
 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาทุกแบบกับขวัญในการ
 ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความสัมพันธ์
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵⁴

นุตประวีณ์ เมาเน็ด ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการ
 ปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดกรุงเทพมหานครใช้ทุกแบบ โดยที่ แบบการยอมให้อยู่ในระดับมาก แบบการร่วมมือ การ
 ประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย การ
 ปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารความขัดแย้ง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาแบบการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้
 มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่การบริหาร
 ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบการเอาชนะไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู⁵⁵

ปณิชา คล่องเชิงสาน ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งใน
 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า สมรรถนะของ
 ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ทั้งในภาพรวม
 และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด การบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สมรรถนะของ

⁵⁴ วัชรินทร์ เหลืองนวล, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญใน
 การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” (วิทยานิพนธ์
 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
 ศิลปากร, 2555), ง.

⁵⁵ นุตประวีณ์ เมาเน็ด, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการ
 ปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), ง.

ผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

ลอร์ดอน (Lordon) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนชอบใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด⁵⁷

เวลท์ อีลเลน (Welt Ellen) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งใน โรงเรียน ระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนระดับกลาง จำนวน 39 คน และจากโรงเรียนระดับสูงจำนวน 34 พบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคล และระดับของโรงเรียนและรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง ที่ใช้กันมาก คือแบบประนีประนอม และพบว่า ในโรงเรียนระดับกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ ประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนระดับสูง 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ แสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 3) พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ รูปแบบยอมตาม รูปแบบมุ่งชัยชนะ รูปแบบมุ่งเผชิญกับความขัดแย้ง รูปแบบหลีกเลี่ยง และรูปแบบประนีประนอม ครูใหญ่ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับมีความเข้าใจและใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน 4) ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่างและความต้องการของ นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องกับสาเหตุและ ความต้องการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยเรียนรู้จาก วัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้ที่มีส่วนร่วม และพบว่าผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งทุก วัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎีในการจัดการกับความขัดแย้ง⁵⁸

⁵⁶ ปณิชา คล่องเชิงสาน, “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

⁵⁷ K. J. Lordon, “A case study Conflict Management in Superintendent School Board Relationship” **Dissertation Abstracts Internation** 52, 5 (1991): 1569-A-1597-A.

⁵⁸ Ellen S. Welt. **Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principal**, Accessed 4 May 2013, Available from <http://www.lib.umi.com> Abstract from:Proquest file:Dissertation Abstract:AAT9971620.

โคเรีย (Correia) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความขัดแย้งในทีมงาน กรณีศึกษา ความช่วยเหลือต่างๆทางด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมที่มีความสมบูรณ์ในการจัดการความขัดแย้ง พบว่าความขัดแย้งเบื้องต้นเกิดขึ้นจากบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และต่อด้วยงานเป็นลำดับต่อไป ปรากฏว่าความขัดแย้งของประเภทของงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่องานกลุ่มอย่างมาก ข้อมูลที่จัดทำด้วยตนเอง แสดงถึงองค์ประกอบในการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้ แต่การสังเกตโดยตรงและการวิเคราะห์ทางอีเมล ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าทีมงานต่างๆ ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน สิ่งที่ค้นพบแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งของทีมงาน เทคโนโลยีดูเหมือนจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความขัดแย้ง โดยเป็นวิถีทางในการสื่อสารขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างโอกาส ให้เกิดการกระทำที่มีความคิดอย่างใดก็ตามเทคโนโลยีอาจจะเพิ่มความขัดแย้งจากการเข้าใจผิด จากการขาดการสื่อสารทางคำพูด สรุปรายการวิจัยนี้ เป็นการตีความในการทำงานอย่างมืออาชีพ หรือกับทีมงานภายใต้สภาพแวดล้อมเทคโนโลยีที่มากมาย⁵⁹

ฮูเวอร์ (Hoover) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งระดับของความขัดแย้ง และบรรยากาศขององค์กรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้นคือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี⁶⁰

จากการศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศสรุปได้ว่า ปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจเกิดได้ในทุกองค์กร แต่ถ้าเรารู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งหรือวิแก้ไขย่อมกลายเป็นสิ่งที่ดี และช่วยกระตุ้นให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ เกิดเป้าหมายที่ชัดเจน การเกิดความ

⁵⁹ Correia, Ana Paula, "Understanding conflict in teamwork: Contributions of a technology-rich environment to conflict management" (Dissertation Abstract Indiana University, January, 2006).

⁶⁰ R. David Hoover, "Relationship Among perceptions of Conflict Management Behaviors Levels of Conflict and Organization Climate in High School" (Dissertation, The Pennsylvania State University, 1990), อ้างถึงใน รัชนิวรรณ, "การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2" (สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 52.

ขัดแย้งมิได้หมายความว่าองค์กรนั้นล้มเหลว แต่ในทางตรงกันข้ามกลับเป็นเครื่องเตือนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรรู้ให้มีความสำคัญและมีแนวทางการบริหารความขัดแย้งนั้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การบริหารความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีการด้วยกัน ซึ่งไม่อาจกล่าวได้ว่าการบริหารความขัดแย้งแบบใดดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม

สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด พร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองฝ่าย หรือตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความคิด การรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความคิดเห็นหรือการกระทำที่ไม่ลงรอยกัน โดยแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสมัยดั้งเดิมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี จะทำให้องค์กรเสื่อมลง แต่แนวคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ และไม่ใช่สิ่งเลวร้าย ในขณะที่เดียวกันความขัดแย้งอาจกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้ด้วย ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็ได้จากหลายสาเหตุ เช่น ความไม่เพียงพอของทรัพยากร การรับรู้ข่าวสารที่ผิดพลาด ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ รวมถึงความขัดแย้งที่เกิดจากกายตัวบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ในสถานการณ์ต่าง ซึ่งทั้งนี้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของราฮิม (Rahim) นับว่าเป็นแนวความคิดที่ผสมผสานหลากหลายแนวความคิดเข้าด้วยกันประกอบด้วย 5 รูปแบบ 1) การผสมผสาน 2) การยอมตาม 3) การเอาชนะ 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การประนีประนอม จึงเป็นแนวการบริหารความขัดแย้งที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) 2) เพื่อทราบความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างาน และครูผู้สอน การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างวิจัย

เป็นการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆจากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงานและบทความต่างๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำในการทำโครงร่างการวิจัย แล้วนำเสนอภาควิชา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยประยุกต์เครื่องมือจากงานวิจัยที่เหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้ แล้วนำมาปรึกษา ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ในการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากประชากรที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

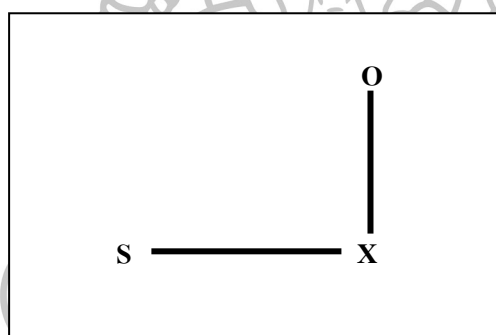
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one - short, non experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ

S	หมายถึง	ประชากร
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) จำนวนทั้งสิ้น 94 คน ซึ่งไม่รวมผู้วิจัย จำแนกตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากร

ประเภท	จำนวน (คน)
ผู้บริหาร	
ผู้อำนวยการ	1
รองผู้อำนวยการ	4
หัวหน้าสายชั้น	9
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	8
ครูผู้สอน	72
รวม	94

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) ประกอบด้วย

2.1 แบบผสมผสาน (Integrating) หมายถึง แบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาคู่ที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาคู่ (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาคู่แบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะ และข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหาคู่ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคู่ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2.2 การยอมตาม (Obliging) หมายถึง แบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคู่ความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของ

ตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการ ที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

2.3 แบบเอาชนะ (Dominating) หมายถึง แบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

2.4 แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง แบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวาทให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

2.5 แบบประนีประนอม (Compromising) หมายถึง แบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว หรือแบบ give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกัน ไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล แบบสอบถามมีจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ท

(Likert 's five rating scale)⁶¹ มีข้อคำถามทั้งหมด 28 ข้อ เป็นคำถามเชิงนิมิต (Positive) จำนวน 16 ข้อ คือข้อ 1-11 และ 24-28 โดยคำถามเชิงนิมิต (Positive) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

และเป็นคำถามเชิงนิเสธ (Negative) จำนวน 12 ข้อ คือ ข้อ 12-23 โดยคำถามเชิงนิเสธ (Negative) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับอันดับความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้ง มีลักษณะเป็นการให้อันดับของแบบการบริหารความขัดแย้งที่ต้องการมากที่สุด โดยใส่หมายเลข 1 เรียงไปสู่อันดับของแบบการบริหารความขัดแย้งที่ต้องการน้อยที่สุดใส่หมายเลข 5

⁶¹ Rensis Likert, **New Patterns of Management** (Tokyo: McGraw-Hill book company, 1961), 73-74.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ วรรณกรรม แบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยของ นางสาวปณิชา คล่องเชิงसान⁶² ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (ค่า IOC อยู่ที่ 0.5 ขึ้นไป) และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.934

ขั้นที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติมในบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมในการเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนภายใต้คำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) อีกครั้ง

ขั้นที่ 4 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือ ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อให้ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้คืนมา
2. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูล แล้วนำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบคำบรรยาย

⁶² ปณิชา คล่องเชิงसान, “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 114-120.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ในการคำนวณค่าความถี่ (Frequency: f) และค่าร้อยละ (Percentage: %)

2. การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้ง โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁶³ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อทราบความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน วัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร) วิเคราะห์โดยการคำนวณค่าความถี่ (Frequency: f) และค่าร้อยละ (Percentage: %)

⁶³ John W. Best, **Research in Education** (New York: Prentice, 1970), 87.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ดังนี้
1) เพื่อทราบการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) 2) เพื่อทราบความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดี่ยว ตรวจสอบสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง ใช้ผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) จำนวนทั้งสิ้น 94 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง จำนวน 1 ฉบับ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (Frequency: f) และค่าร้อยละ (Percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ประชากรในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 94 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอข้อมูลโดยใส่ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 94 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน โดยหาค่าความถี่ (Frequencies: f) และหาค่าร้อยละ (Percentage: %) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวน (ร้อยละ) ของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	12	12.80
หญิง	82	87.20
รวม	94	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	8	8.50
31-40 ปี	31	33.00
41-50 ปี	18	19.10
51 ปีขึ้นไป	37	39.40
รวม	94	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	66	70.20
ปริญญาโท	28	29.80
ปริญญาเอก	-	-
รวม	94	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	1.06
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4	4.26
หัวหน้าสายชั้น	9	9.57
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	8	8.51
ครูผู้สอน	72	76.60
รวม	94	100.00
5. ประสบการณ์การทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	8	8.50
6-10 ปี	27	28.70
11-15 ปี	9	9.60
16-20 ปี	5	5.30
21 ปีขึ้นไป	45	47.90
รวม	94	100.00

ตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 87.20 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.80 อายุ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 รองลงมา อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และอายุไม่เกิน 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 ระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 70.20 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 ตำแหน่งหน้าที่ครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 76.60 รองลงมา หัวหน้าสายชั้น จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.57 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.51 รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.26 และผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.06 ประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 47.90 รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70 11-15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 และ 16-20 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์(มหินทรศึกษาการ)

ในการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวของเบสท์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวม

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน วัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)	μ	σ	ระดับ
1. แบบผสมผสาน (Integrating)	3.87	0.75	มาก
2. แบบยอมตาม (Obliging)	3.68	0.80	มาก
3. แบบเอาชนะ (Dominating)	3.93	0.96	มาก
4. แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding)	3.20	0.79	ปานกลาง
5. แบบประนีประนอม (Compromising)	4.01	0.76	มาก
รวม	3.72	0.57	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.72$, $\sigma = 0.57$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 แบบ คือ แบบประนีประนอม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 4.01$, $\sigma = 0.75$) รองลงมาคือ แบบเอาชนะ ($\mu = 3.93$, $\sigma = 0.96$) แบบผสมผสาน ($\mu = 3.87$, $\sigma = 0.75$) และแบบยอมตาม ($\mu = 3.68$, $\sigma = 0.81$) ส่วนแบบหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลางคือ ($\mu = 2.80$, $\sigma = 0.79$)

เมื่อวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ในแต่ละแบบเป็นรายข้อย่อยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 5-9

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบผสมผสาน

ข้อที่	แบบผสมผสาน	μ	σ	ระดับ
1.	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	3.90	0.90	มาก
2.	ผู้บริหารประสานความสนใจของครูและผู้บริหารเข้าด้วยกัน	3.84	0.90	มาก
3.	ผู้บริหารตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.96	0.85	มาก
4.	ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน	3.72	0.99	มาก
5.	ผู้บริหารหาวิธีแก้ปัญหาคด้วยความยุติธรรม	3.97	0.89	มาก
	รวม	3.87	0.74	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์(มหินทรศึกษาการ) แบบผสมผสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.87$, $\sigma = 0.74$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ผู้บริหารหาวิธีแก้ปัญหาคด้วยความยุติธรรม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 3.97$, $\sigma = 0.89$) รองลงมาคือ ผู้บริหารตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ($\mu = 3.96$, $\sigma = 0.85$) ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ($\mu = 3.90$, $\sigma = 0.90$) ผู้บริหารประสานความสนใจของครูและผู้บริหารเข้าด้วยกัน($\mu = 3.84$, $\sigma = 0.90$) และผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.72$, $\sigma = 0.99$)

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งใน
โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบขอมตาม

ข้อ ที่	แบบขอมตาม	μ	σ	ระดับ
1.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.54	1.01	มาก
2.	ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน	3.73	0.86	มาก
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้	3.89	0.85	มาก
4.	ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง	3.66	0.86	มาก
5.	ผู้บริหารขอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน	3.37	0.93	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	3.88	2.09	มาก
	รวม	3.68	0.80	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบขอมตาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.68, \sigma = 0.80$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 3.89, \sigma = 0.85$) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ($\mu = 3.88, \sigma = 2.09$) ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน ($\mu = 3.73, \sigma = 0.86$) ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง ($\mu = 3.66, \sigma = 0.86$) ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน ($\mu = 3.54, \sigma = 1.01$) และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อคือ ผู้บริหารขอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน ($\mu = 3.37, \sigma = 0.93$)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งใน
โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบเอาชนะ

ข้อที่	แบบเอาชนะ	μ	σ	ระดับ
1.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น	3.86	1.16	มาก
2.	ผู้บริหารเอาแต่ใจตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น	4.01	1.07	มาก
3.	ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆบรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ	4.13	1.05	มาก
4.	ผู้บริหารมักอ้างระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด	3.99	1.12	มาก
5.	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาคด้วยความคิดของตนเองเท่านั้น	4.02	1.01	มาก
6.	ผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.55	1.18	มาก
	รวม	3.93	0.96	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.93$, $\sigma = 0.96$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆบรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 4.13$, $\sigma = 1.05$) รองลงมาคือ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาคด้วยความคิดของตนเองเท่านั้น ($\mu = 4.02$, $\sigma = 1.01$) ผู้บริหารเอาแต่ใจตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น ($\mu = 4.01$, $\sigma = 1.07$) ผู้บริหารมักอ้างระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด ($\mu = 3.99$, $\sigma = 1.12$) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น ($\mu = 3.86$, $\sigma = 1.16$) และผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.55$, $\sigma = 1.18$)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งใน
โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบหลีกเลี่ยง

ข้อที่	แบบหลีกเลี่ยง	μ	σ	ระดับ
1.	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งใน องค์กร	3.37	1.12	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วย แก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ	3.37	1.04	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบ	3.43	1.13	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ จะนำไปสู่ความขัดแย้ง	2.80	1.08	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึง เครียด	3.04	1.03	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่าง ตรงไปตรงมา	3.17	1.02	ปานกลาง
รวม		3.20	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.20$, $\sigma = 0.79$) เมื่อพิจารณา
รายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุก ข้อ คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบ มีค่า
มัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 3.43$, $\sigma = 1.13$) รองลงมาคือ ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหา
ความขัดแย้งในองค์กร ($\mu = 3.37$, $\sigma = 1.12$) ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วย
แก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ ($\mu = 3.37$, $\sigma = 1.04$) ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหา
อย่างตรงไปตรงมา ($\mu = 3.17$, $\sigma = 1.02$) ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความ
ตึงเครียด ($\mu = 3.04$, $\sigma = 1.03$) และ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่
ความขัดแย้ง ($\mu = 2.80$, $\sigma = 1.08$)

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งใน
โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบประนีประนอม

ข้อที่	แบบประนีประนอม	μ	σ	ระดับ
1.	ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็น ของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.03	0.89	มาก
2.	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน	3.99	0.85	มาก
3.	ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อ ประนีประนอม	4.10	0.79	มาก
4.	ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของ ผู้ร่วมงาน	3.96	0.88	มาก
5.	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ	4.00	0.82	มาก
	รวม	4.01	0.76	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.01$, $\sigma = 0.76$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อประนีประนอม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\mu = 4.10$, $\sigma = 0.79$) รองลงมาคือผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\mu = 4.03$, $\sigma = 0.89$) ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.82$) ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน ($\mu = 3.99$, $\sigma = 0.85$) และผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.96$, $\sigma = 0.88$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

ในการวิเคราะห์ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดอันดับความต้องการของการบริหารความขัดแย้ง จากแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ผลดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงอันดับความต้องการของการบริหารความขัดแย้ง

แบบการบริหารความขัดแย้ง	อันดับความต้องการ									
	อันดับ 1		อันดับ 2		อันดับ 3		อันดับ 4		อันดับ 5	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แบบผสมผสาน	48(1)	51.1	35(1)	37.2	9	9.6	2	2.1	-	-
แบบขอมตาม	8	8.5	24	25.5	45(1)	47.9	15	16.0	2	2.1
แบบเอาชนะ	-	-	-	-	1	1.1	23(2)	24.5	70(1)	74.5
แบบหลีกเลี่ยง	-	-	4	4.3	18	19.1	52(1)	55.3	20(2)	21.3
แบบประนีประนอม	38(2)	40.4	31(2)	33.0	21(2)	22.3	2	2.1	2	2.1
รวม	94	100	94	100	94	100	94	100	94	100

*หมายเหตุ เมื่อพิจารณาเป็นรายสคมีอันดับ (1) (2) เป็นการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในอันดับเดียวกัน

จากตารางที่ 10 แบบการบริหารความขัดแย้งที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกเป็นอันดับ 1 มากที่สุดคือ แบบผสมผสาน มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 รองลงมาคือ แบบประนีประนอม มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 และแบบยอมตาม มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 อันดับที่ 2 มากที่สุดคือ แบบผสมผสาน มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 รองลงมาคือ แบบประนีประนอม มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 แบบยอมตามมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และแบบหลีกเลี่ยง มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 อันดับที่ 3 มากที่สุดคือ แบบยอมตาม มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมาคือ แบบประนีประนอม มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 แบบหลีกเลี่ยง มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 แบบผสมผสาน มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 และแบบเอาชนะ มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 อันดับที่ 4 มากที่สุดคือ แบบหลีกเลี่ยง มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 55.3 รองลงมาคือ แบบเอาชนะ มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 แบบยอมตาม มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และแบบผสมผสานกับแบบประนีประนอม มีจำนวนเท่ากันคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 และ อันดับที่ 5 มากที่สุดคือ แบบเอาชนะ มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 74.5 รองลงมาคือ แบบหลีกเลี่ยง มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 และแบบยอมตามกับแบบประนีประนอม



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) 2) ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) จำนวนทั้งสิ้น 94 คน ซึ่งไม่นับรวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ตอนที่ 3 ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) และได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบ 94 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากได้แก่ แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ แบบผสมผสาน และแบบยอมตาม อยู่ในระดับปานกลางคือ แบบหลีกเลี่ยง
2. ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เป็นแบบผสมผสานทั้งอันดับหนึ่ง และอันดับสอง รองลงมาคือแบบยอมตาม แบบหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารสามารถตัดสินใจ หรือเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ วันชัย วัฒนศัพท์ กล่าวไว้ว่า

ผู้จัดการข้อพิพาทหรือผู้จัดการความขัดแย้งจะต้องเป็นนักยุทธศาสตร์ และสามารถที่จะใช้เครื่องมือของเขาให้เหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละอย่างได้ อีกทั้งอัจฉรา ลีมวงษ์ทอง กล่าวเช่นกันว่า ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์กร รวมถึงกานดา จันท์เยี่ยม สรุปไว้ว่า การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ จะเป็นการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ นุตประวีณ์ เบนัด สรุปไว้ว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งจะเป็นการกำหนดแนวทางและเหตุผลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสาเหตุและขั้นตอนที่ความขัดแย้งได้ก่อตัวขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารความขัดแย้ง คือการแสดงออกของผู้บริหารในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับ มัทนา กองเงิน ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ปณิชา คล่องเชิงสาน ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมเขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

หากพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ แบบผสมผสาน และแบบยอมตาม อยู่ในระดับปานกลางคือ แบบหลีกเลี่ยง

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ แบบผสมผสาน และแบบยอมตาม จากผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน พยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อประนีประนอม ถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน และพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ นอกจากนี้ผู้บริหาร มีการมุ่งเอาชนะ โดยใช้การตัดสินใจของตนเอง มีการอ้าระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ตนได้ชัยชนะในที่สุด หรือแก้ปัญหาคด้วยความคิดของตนเองเท่านั้น ในบางครั้ง อีกทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ประสานความสนใจของครูและผู้บริหารเข้าด้วยกัน ตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง พยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงาน

เชื่อในวิธีการของตน และหาวิธีแก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม รวมถึงผู้บริหารเสียสละประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน มีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้ นึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง ขอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน และไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ รัชนิวรรณ พวงวรินทร์ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก คือ การประนีประนอม การผสมผสาน และการขอมตาม ตามลำดับ สอดคล้องกับ มัทนา กองเงิน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับมาก ดังนี้ การประนีประนอม ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา และการปรองดองหรือความราบรื่น สอดคล้องกับ ปณิชา คล่องเชิงสถาน สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อคือ การขอมตาม การผสมผสาน และการประนีประนอม

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบหลักเดียว จากผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบ พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง แก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา สอดคล้องกับ มัทนา กองเงิน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง สองด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การแข่งขันหรือการสั่งการแบบเผด็จการ และการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว สอดคล้องกับ นุตประวีณ์ เบนเน็ด การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครใช้ทุกแบบ โดยที่แบบการ

หลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ปณิชา คล่องเชิงसान สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 ทั้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าอยู่ในระดับปานกลางสองข้อคือ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะ

2. จากการวิจัย พบว่า ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เป็นแบบผสมผสานทั้งอันดับหนึ่ง และอันดับสอง รองลงมาคือแบบยอมตาม แบบหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) แบบผสมผสาน เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว จึงทำให้ผลการวิจัยพบว่าความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เป็นแบบผสมผสานทั้งอันดับหนึ่ง และอันดับสอง สอดคล้องกับ รัชนิวรรณ พวงวรินทร์ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก คือ การประนีประนอม การผสมผสาน และการยอมตาม ตามลำดับ สอดคล้องกับ ปณิชา คล่องเชิงसान สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อคือ การยอมตาม การผสมผสาน และการประนีประนอม

ผลการวิจัยที่พบว่า แบบยอมตาม แบบหลีกเลี่ยง อยู่ในอันดับรองลงมานั้น อาจเป็นเพราะ การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอม

ตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการ ที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง และแบบหลีกเลี่ยง เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวาทให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา อีกทั้ง อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคือวิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่ได้ผลเมื่อไม่สามารถหาวิธีการทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็ยังคงมีอยู่ และดำเนินต่อไปในอนาคต รวมถึง กรณีการ ว่างสวัสดีชาติ ได้วิจัยเรื่องศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยง อาจเป็นเพราะว่าลักษณะของคนไทยและสังคมไทยไม่นิยมการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีการรุนแรง และหักหาญน้ำใจซึ่งกันและกัน

จากผลการวิจัยที่พบว่า ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นวิธีการที่ไม่เป็นที่ปรารถนาของผู้ร่วมงาน เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้อื่นพอใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่าย อาจเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง สอดคล้องกับ นุตประวีณ์ เบนัด การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครใช้ทุกแบบ โดยที่แบบการเอาชนะอยู่ในระดับน้อย

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) แบบประนีประนอม ไม่ปรากฏอยู่ในทั้ง 5 อันดับ อาจเป็นเพราะ การประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่อยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกัน และพบกันครึ่งทาง วิธีนี้จะมีประสิทธิผลเมื่อทั้ง 2 กลุ่มมีอำนาจที่เท่าเทียมกัน ในการประนีประนอม

จะไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน อีกทั้ง เคนเนธ โทมัส นักการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งได้กล่าวว่า การประนีประนอม เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง พฤติกรรมประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายก็พอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ ซึ่งเป็นแบบเดียวกันกับการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสานที่มีความต้องการเป็นอันดับหนึ่งของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ซึ่งสัดส่วนของครูมีมากกว่าเมื่อเทียบกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ในข้อนี้แสดงผลเป็นเช่นนี้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแบบประนีประนอม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด แบบหลีกเลี่ยง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการนำหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการเสนอแนะและรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหความขัดแย้งนั้น ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะใช้การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมต่อไป พร้อมกับมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดในการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งในทุกรูปแบบ
2. จากการวิเคราะห์ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้ง พบว่าการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสาน มีความต้องการมากอันดับ 1 และ แบบเอาชนะต้องการเป็นอันดับ 5 ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนแบบผสมผสาน และไม่ควรมีการนำการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะมาใช้ในบริบทของโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- ท่านอื่น
1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของนักการศึกษา
 2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กานดา จันทร์ยิ้ม. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2556.
- จรัณ ภาสุระ. **ศิลปการแก้ปัญหา “คน”**. กรุงเทพฯ: ธนาพับลิเคชัน, 2534.
- เฉลิมพร เข็นเชือก. **การสื่อสารในองค์การ**. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, 2553.
- นริศร กรุงเทพมหานคร. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2549.
- นุศประวีณ์ เบาเน็ด. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2555.
- บุญม่น ธนาศุภวัฒน์. **จิตวิทยาองค์การ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2537.
- ปณิชา คล่องเชิงसान. “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2556.
- มันทนา กองเงิน. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน, 2548.
- รังสรรค์ เลิศในสัตย์. **เทคนิคการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชัน, 2551.
- รังสรรค์ เหมันต์. “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม.” **สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2546.
- รัชนีวรรณ พวงวรินทร์. “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.” **สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2554.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิชชิ่ง, 2542.

- โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ). “แผนปฏิบัติการประจำปี ปีการศึกษา 2558”. ฦัฐนันท์ เฦจรนันท์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเ็ดคูเคชั่น, 2551.
- วัชรินทร์ เหลืองนวล. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- วันชัย วัฒนศัพท์. ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, 2547.
- _____. คู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, 2547.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. การบริหารความขัดแย้งและบริหารภาวะวิกฤต (Conflict Management and Crisis Management). สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554.
- สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์, 2535.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2558.” เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2558, 1-4.
- สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.
- สุภัทรา นุชสาย. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. พฤติกรรมองค์กร. เชียงราย: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
- เสนาะ ดิยาวัว. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- เสริมศักดิ์ วิสาธาภรณ์. ความขัดแย้ง:การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: บั๊คส์ ทุ ยู, 2557.
- เอกชัย บุญยาศัยฐาน. การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2555.

ภาษาต่างประเทศ

Alexander Hamilton Institute. "Conflict Management: Vital Skill for Successful Executive."

Best, John W. **Research in Education**. New York: Prentice, 1970.

Correia, Ana Paula. "Understanding conflict in teamwork: Contributions of a technology-rich environment to conflict management." Dissertation Abstract Indiana University, January, 2006.

Daniel Katz and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York: John Wiley & son, 1978.

Ellen S. Welt. **Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principal**. Accessed 4 May 2013. Available from <http://www.lib.umi.com> Abstract from: Proquest file: Dissertation Abstract: AAT9971620.

Edgar L. Morphet, Roe L. Johns and Theodore L. Reller. **Educational Administrations**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1967.

Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadworth Publishing, 2007.

Harold F. Gortner. **Administration in the Public Sector**. n.p., n.d.

Jehn, K.A. and Bendersky, C. "Intergroup Conflict in organizations: A Contingency perspective on the Conflict-outcome Relationship." **Research in Organizational Behavior** 25 (2003): 187-242.

James T. Duke. **Conflict and Power in Social Life**. Provo, Utah: Brigham Young University Press, 1976.

K. J. Lordon. "A case study Conflict Management in Superintendent School Board Relationship." **Dissertation Abstracts Internation** 52, 5 (1991): 1569-A-1597-A.

Kenneth W. Thomas. "Conflict and Conflict Management" in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. ed. Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976.

Morton Deutsch. **The Resolution of Conflict**. New Haven: Yale University Press, 1973.

- Morton Deutsch. "Conflict and Its Resolution." in **Conflict Resolution Contributions of the Behavioral Sciences**. ed. Clagett G. Smith. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1972.
- M. Afzalur Rahim. "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations." **Human Relation** 38 (1985).
- Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** 3 (November 1970).
- Rensis Likert. **New Patterns of Management**. Tokyo: McGraw-Hill book company, 1961.
- Roy W. Pneman and Margaret E. Bruehl. **Managing Conflict : A Complete Process-Centered Handbook**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- Steers, R.M. **Introduction in organization behavior**. 2nd ed. Scott-Forceman, Glenview, IL., 1984.
- Tennenbaum and Scheldon. "Value, Man and Organizations." in **Behavioral Science and the Manager's Role**. ed. W.B. Eddg. Washignton D.C.: NTD, 1969.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.203.2 / 2๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร)

ด้วย นางสาวทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร รหัสนักศึกษา 57252309 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์(มหินทรศึกษา
คาร) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูล
จากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำ
ค้นคว้าอิสระ ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ
โรงเรียน และคณะครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วยตามความ
เหมาะสม สามารถติดต่อโดยตรงที่เบอร์ 087-1581788

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ)
2. แบบสอบถามนี้กำหนดผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้
 - 2.1 ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 2.2 ครูผู้สอน
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งแบบต่างๆ
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับอันดับความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้ง
4. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ในภาพรวมของโรงเรียนจะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารความขัดแย้ง ให้มีประสิทธิภาพต่อไป
5. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ มา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

นางสาวทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านหน้าข้อความต่อไปนี้

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ () ชาย () หญิง	[] 01
2	อายุ () ไม่เกิน 30 ปี () 31 - 40 ปี () 41 - 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป	[] 02
3	ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก	[] 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ () ผู้บริหาร () ผู้อำนวยการ () รองผู้อำนวยการ () หัวหน้าสายชั้น () หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ () ครูผู้สอน	[] 04
5	ประสบการณ์การทำงาน () ไม่เกิน 5 ปี () 6 - 10 ปี () 11 - 15 ปี () 16 - 20 ปี () 21 ปีขึ้นไป	[] 05

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งแบบต่างๆ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการบริหารความขัดแย้งที่ปฏิบัติในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าน้ำหนัก ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	แบบการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
แบบผสมผสาน							
1	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง						[] 06
2	ผู้บริหารประสานความสนใจของครูและผู้บริหารเข้าด้วยกัน						[] 07
3	ผู้บริหารตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง						[] 08
4	ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน						[] 09
5	ผู้บริหารหาวิธีแก้ปัญหาด้วยความยุติธรรม						[] 10
แบบยอมตาม							
6	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน						[] 11
7	ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน						[] 12
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้						[] 13
9	ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง						[] 14
10	ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน						[] 15
11	ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน						[] 16

ข้อ	แบบการบริหารความขัดแย้ง	ระดับ การปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
แบบเอาชนะ							
12	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยใช้การตัดสินใจ ของตนเองเท่านั้น						[] 17
13	ผู้บริหารเอาแต่ใจตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น						[] 18
14	ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ ต่อ ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆบรรลุเป้าหมายหรือสิ่ง ที่ตนต้องการ						[] 19
15	ผู้บริหารมักอ้างระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ตนได้ ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด						[] 20
16	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาด้วยความคิดของตนเองเท่านั้น						[] 21
17	ผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล						[] 22
แบบหลีกเลี่ยง							
18	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร						[] 23
19	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งเสมอ						[] 24
20	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบ						[] 25
21	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความ ขัดแย้ง						[] 26
22	ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด						[] 27
23	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่าง ตรงไปตรงมา						[] 28

ข้อ	แบบการบริหารความขัดแย้ง	ระดับ การปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
แบบประนีประนอม							
24	ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง						[] 29
25	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน						[] 30
26	ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อประนีประนอม						[] 31
27	ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน						[] 32
28	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ						[] 33



ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับอันดับความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้ง

คำชี้แจง โปรดใส่หมายเลข 1 - 5 ลงในช่องอันดับความต้องการ เพื่อจัดลำดับแบบการบริหารความขัดแย้งที่ท่านต้องการให้ปฏิบัติมากที่สุด ไปสู่น้อยที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้

- | | | |
|---|---------|-----------------------------|
| 1 | หมายถึง | อันดับความต้องการมากที่สุด |
| 2 | หมายถึง | อันดับความต้องการมาก |
| 3 | หมายถึง | อันดับความต้องการปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | อันดับความต้องการน้อย |
| 5 | หมายถึง | อันดับความต้องการน้อยที่สุด |

แบบการบริหารความขัดแย้ง	อันดับความต้องการ	สำหรับผู้วิจัย
<p>แบบผสมผสาน</p> <p>เป็นแบบที่มีมุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อจะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา นำเอาทักษะ และข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีในการแก้ปัญหา</p>		[] 34
<p>แบบยอมตาม</p> <p>เป็นแบบที่มีมุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูงเป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่าย อาจเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง</p>		[] 35

แบบการบริหารความขัดแย้ง	อันดับความ ต้องการ	สำหรับ ผู้วิจัย
<p>แบบเอาชนะ</p> <p>เป็นแบบที่ มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น ตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย</p>		[] 36
<p>แบบหลีกเลี่ยง</p> <p>เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวาทให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น</p>		[] 37
<p>แบบประนีประนอม</p> <p>เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นหมื่อยืนแมว หรือแบบgive – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้</p>		[] 38

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร
ที่อยู่	16 หมู่ 10 ตำบลตาก้อง อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	สำเร็จการศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนราชินีบูรณะ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2557	ศึกษาค่อปริญญาโทบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2554 - พ.ศ. 2555	ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดตะคร้อเอน อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2555 - พ.ศ. 2556	ครูผู้ช่วย (ย้ายมาช่วยราชการ) โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน	ครูคศ. 1 โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม