

การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ศศิวิมล ศศิวรรณกุล

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ศศิวิมล ศศิวรกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

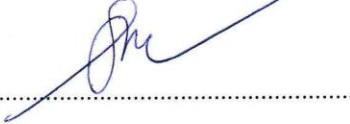
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นำวี)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นำวี)


.....กรรมการ
(ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล)


.....กรรมการ
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


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

วันที่.....16.....เดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ และ ดร.สถาพร พงษ์พิบูล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.ชนวิน ทองแพง กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือรวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยและขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง ตลอดจนครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่เกี่ยวข้องที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่ผู้มีพระคุณ ได้แก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อันเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยได้ทำงานนิพนธ์จนสำเร็จ

ศศิวิมล ศศิวิมลกุล

58920468: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง/ ครูในโรงเรียน/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18

ศศิวิมล ศศิวิมล: การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง
จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (A CONFLICT
MANAGEMENT OF THE TEACHERS OF SCHOOLS IN MEUANG DISTRICT GROUP,
RAYONG PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE 18) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ภารดี อนันต์นำวิ, กศ.ด., สถาพร พุฒพิทกุล, ป.ร.ด.
89 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครู
ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียน
กลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน
242 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับมาตราส่วนประมาณค่า
5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .20-.60 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ
เท่ากับ .80 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
การทดสอบค่าที (t -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบ
รายคู่โดยวิธีของ Sheffe's test

ผลการวิจัย พบว่า

1. การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น
ด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่
ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง
2. การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียน โดยรวม
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวม
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

58920468: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: A CONFLICT MANAGEMENT/ TEACHER IN SCHOOL/

THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18

SASIWIMOL SASIWORAKUN: A CONFLICT MANAGEMENT OF THE TEACHERS OF SCHOOLS IN MEUANG DISTRICT GROUP, RAYONG PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., SATAPORN PRUETTIKUL, Ph.D. 89 P. 2018.

The objectives of this study were to investigate conflict management and compare the conflict management of the teachers of schools in Meuang District group, Rayong Province under The Secondary Educational Service Area Office 18 by sex, school size and work experience. The sample of this study consisted of 242 teachers of schools in Meuang District group, Rayong Province under the Secondary Educational Service Area Office 18. The instrument used for data collection was a 5-point rating scale questionnaire asking 15 questions. The item discriminative value was between .20-.60 and the reliability was .80. The statistics used in data analysis were percentage, Means, Standard Deviation, independent samples *t*-test, One-way ANOVA and double test by Sheffe's test.

The results of the study were as follow;

1. The conflict management of the teachers of schools in Meuang District group, Rayong Province under The Secondary Educational Service Area Office 18 as a whole and individual aspect, was found at the moderate level; except in the area of competition and collaboration which was found at high level. The top 5 technique which were rated by the teachers were collaboration, competition, compromising, accommodation and avoiding.

2. This study report that there was a statistically significant difference of opinion shared teachers with different gender or teachers working in different size of the schools toward the conflict management in their schools However, there is no statistically significant difference of opinion shared by teachers.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามในการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
สภาพทั่วไปของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่	
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....	8
แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	10
แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง.....	26
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	41
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	63
สรุปผลการวิจัย.....	63
อภิปรายผล.....	64
ข้อเสนอแนะ.....	72
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก.....	79
ภาคผนวก ข.....	83
ภาคผนวก ค.....	87
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	89

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดของโรงเรียน..... 41
2	จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถาม การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียน กลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน..... 46
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม..... 47
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะ..... 48
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือ..... 48
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการประนีประนอม..... 49
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยง..... 50
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมให้..... 50
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ..... 51

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที่ <i>t</i> -test for independent.....	52
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	53
12 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA).....	54
13 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวม.....	55
14 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการเอาชนะ.....	56
15 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการร่วมมือ.....	56
16 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการประนีประนอม.....	57
17 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการหลีกเลี่ยง.....	57
18 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการยอมให้.....	58

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	59
20	การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA).....	60
21	การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านการเอาชนะ.....	61
22	การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน ด้านการร่วมมือ.....	62
23	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการจัดการ ความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....	88

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้โลกเราในแต่ละประเทศมีความหลากหลาย และมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป มีการแข่งขันในด้านต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์แก่ประเทศของตน จนทำให้แต่ละประเทศเกิดการขัดแย้งกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งการขัดแย้งนั้นจะทำให้มีการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ เมื่อมีความรุนแรงขึ้นจนทำให้เกิดสงคราม เมื่อเกิดสงครามขึ้นผลที่ตามมาก็คือ การสูญเสียใจหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นชีวิต ทรัพย์สิน และวิถีชีวิตที่สงบสุขในแต่ละประเทศทั่วโลก ย่อมต้องมีความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ปราศจากความขัดแย้ง ซึ่งสันติภาพเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ปราศจากภัยคุกคาม แต่ดูเหมือนว่าสันติภาพดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้เลย เพราะยังมีปัญหาความกระทบกระทั่งกันระหว่างมนุษย์ จนกลายเป็นปัญหาความรุนแรงในที่สุด (ฉัตรวิดิ ภูครองนาค, 2557, หน้า 1) ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวเป็นผลทำให้เกิดความเสียหายในสังคม ดังที่ นันทขพร สิทธิ (2555, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในหน่วยงานหรือองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด และทุกระดับชั้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงมากน้อยแตกต่างกันไปตามเหตุการณ์และสภาพของความขัดแย้งนั้น กล่าวคือ ความขัดแย้งระหว่างองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ย่อมมีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้างและรุนแรงมากกว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคล ซึ่งสภาพของสังคมไทยในปัจจุบันนี้ จะพบว่ามีความขัดแย้งค่อนข้างสูง ทั้งนี้เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ และความปรารถนา

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ให้ความสำคัญแก่ผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญของการจัดการศึกษาของชาติ ผู้ที่จะประกอบอาชีพดังกล่าวจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม มีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำหนดให้ครูสภาเป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ซึ่งกำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) มาตรฐานการปฏิบัติตน จะเห็นได้ว่ามาตรฐานวิชาชีพครูเป็นส่วนหนึ่งของข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548

ถือเป็นแนวทางในการประกอบวิชาชีพครู ตลอดจนเป็นมาตรฐานสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครู และนอกจากนั้นยังเป็นเครื่องชี้วัดให้ครูพัฒนาการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ดังนั้น ความขัดแย้งในองค์กร เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น หรือทำงานร่วมกันภายในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องหาหนทางในการรับมือกับความขัดแย้งให้ได้อย่างเหมาะสม และไม่ทำให้ความขัดแย้งบานปลาย กลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (นุตประวีณ์ เบนเน็ด, 2555, หน้า 3-4)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมักจะเกิดจากทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการ เกิดจากการก้าวถ่างในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่นและเกิดจากการไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งระหว่างสายอำนาจการกับสายบังคับบัญชา มีความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหาร ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ และอาจจะเกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนได้ (กาญจนา กิมซัง, 2556, หน้า 1) ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนเกิดจากหลาย ๆ สาเหตุ ดังที่ ญัฐรวดี ภูครองนาค (2557, หน้า 2-3) ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนมีปัจจัยในการบริหารงานที่แตกต่างกัน บุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ย่อมมีมาก บวกกับงานของโรงเรียนที่มีขนาดซับซ้อนกันมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมีมากมาย ยากที่จะลงไปปฏิบัติและดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และความร่วมมือร่วมใจของผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่าย รวมทั้งบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องทุกระดับ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ โดยมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่บริหารความขัดแย้งให้คลี่คลายไปในทางที่ดีที่สุด การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยากเพราะความขัดแย้งมิใช่ตัวการที่ก่อให้เกิดความสับสน ความเสียหายแก่โรงเรียนโดยตรง แต่เกิดจากวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเอง

โรงเรียนในกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีทั้งหมด 7 โรงเรียน และมีจำนวนครูทั้งหมด 647 คน ได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การทะเลาะเบาะแว้งกันเพราะเหตุจากงาน แบ่งพรรค

แบ่งพวก อัจฉาริษา กลั่นแกล้งกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาในโรงเรียนเป็นอย่างมาก และอาจส่งผลกระทบต่อนักเรียนอีกด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558 อ้างถึงใน รุ่งนภา กระสังข์, 2559)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน อันก่อให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุง และพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนให้เป็นผลดีต่อการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน

คำถามในการวิจัย

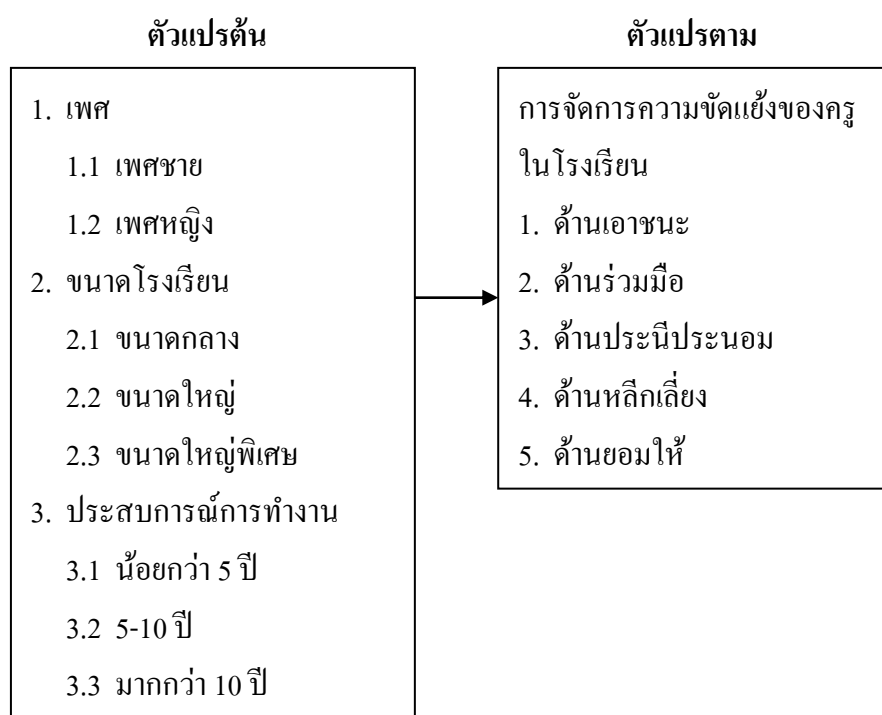
1. การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อยู่ในระดับใด
2. การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 การศึกษาการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Killman (1987) ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยศึกษาและเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อครูและผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ

1. ทำให้ทราบถึงการจัดการความขัดแย้ง และใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อย่างเหมาะสม

2. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในระดับสูงเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการบริหารงานโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยใช้แนวคิดของ Thomas and Killman (1987) ได้เสนอแนวคิดการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 647 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 242 คน กำหนดใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 เพศชาย

3.1.1.2 เพศหญิง

3.1.2 ขนาดโรงเรียน

3.1.2.1 ขนาดกลาง

3.1.2.2 ขนาดใหญ่

3.1.2.3 ขนาดใหญ่พิเศษ

3.1.3 ประสบการณ์การทำงาน

3.1.3.1 น้อยกว่า 5 ปี

3.1.3.2 5-10 ปี

3.1.3.3 มากกว่า 10 ปี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

3.2.1 การเอาชนะ

3.2.2 การร่วมมือ

3.2.3 การประนีประนอม

3.2.4 การหลีกเลี่ยง

3.2.5 การยอมให้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามแนวคิดของ Thomas and Killman (1987) มี 5 แบบ คือ

1.1 การเอาชนะ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการ หรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น เป็นการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

1.2 การร่วมมือ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือ ร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขการขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ ตนและบุคคลอื่น

1.3 การประนีประนอม หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการพยายามหา ข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองปรารถนาบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

1.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยยอมรับว่ามีปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้อง ไม่โต้แย้ง เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการ ของตนเองและความสนใจของผู้อื่น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

- 1.5 การยอมให้ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยไม่ต้องการกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ
2. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
3. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนที่อยู่ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
4. เพศ หมายถึง ครูที่อยู่ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 แบ่งเป็นเพศชาย และเพศหญิง
5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ
 - 5.1 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501-1,500 คน
 - 5.2 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501-2,500 คน
 - 5.3 ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,501 คน ขึ้นไป
6. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนของครูที่อยู่ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 นับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ
 - 6.1 น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ครูที่อยู่ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนน้อยกว่า 5 ปี
 - 6.2 5-10 ปี หมายถึง ครูที่อยู่ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยองที่ปฏิบัติหน้าที่ ในโรงเรียน 5-10 ปี
 - 6.3 มากกว่า 10 ปี หมายถึง ครูที่อยู่ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยองที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมากกว่า 10 ปี
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าปฏิบัติงานควบคุมดูแลโรงเรียนในจังหวัดชลบุรีและระยอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (2558) ตั้งอยู่เลขที่ 25/ 11 หมู่ที่ 5 ตำบลอ่างศิลา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจรับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี บ้านบึง หนองใหญ่ พนัสนิคม พานทอง บ่อทอง เกาะจันทร์ สัตหีบ บางละมุง ศรีราชา และเกาะสีชัง และรับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง แกลง บ้านค่าย บ้างฉาง ปลวกแดง นิคมพัฒนา วังจันทร์ และเขาชะเมา ซึ่งมีบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น 3,892 คน และนักเรียนจำนวน 76,844 คน

โรงเรียนในกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีทั้งหมด 7 โรงเรียน และมีจำนวนครูทั้งหมด 647 คน ประกอบด้วย โรงเรียนระยองวิทยาคม มีครูจำนวน 249 คน โรงเรียนระยองวิทยาคมปากน้ำ มีครูจำนวน 61 คน โรงเรียนวัดป่าประดู่ มีครูจำนวน 114 คน โรงเรียนเพ็รภษมาตาวิทยา มีครูจำนวน 31 คน โรงเรียน

มาตามุดพันพิทยาการ มีครูจำนวน 115 คน โรงเรียนระยองวิทยาคม นิคมอุตสาหกรรม มีครูจำนวน 41 คน และ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ระยอง มีครูจำนวน 36 คน ในโรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558 อ้างถึงใน รุ่งนภา กระสังข์, 2559)

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จะเป็นผู้นำของเขตพื้นที่การศึกษา ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและให้บริการทางการศึกษาที่มีมาตรฐานอย่างครอบคลุมและทั่วถึง

พันธกิจ

1. เร่งรัดพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล
2. เสริมสร้าง โอกาสและทางเลือกการศึกษาแก่นักเรียนทุกคน ทุกกลุ่มให้ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถประกันคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียน
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นพลังขับเคลื่อนและให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์

เป้าประสงค์

1. นักเรียนมีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานชาติและมาตรฐานสากล มีทักษะการคิด วิถีชีวิตพอเพียง ประยุกต์ใช้วิถีชีวิตไทยสู่การเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เยาวชนทุกคน ทุกกลุ่ม ทั้งเยาวชนทั่วไป ผู้พิการด้อยโอกาส กลุ่มพิเศษอื่น ๆ ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึง
3. สถานศึกษามีความเข้มแข็ง มีระบบประกันคุณภาพที่ได้มาตรฐาน
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามีความเข้มแข็งเป็นพลังขับเคลื่อนและให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
5. นักเรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้มากมายดังนี้

Chung and Megginson (1981, p. 252) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือการดิ้นรน ต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

Brown (1983, pp. 4-5) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ในที่นี้ หมายถึง การกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ตั้งใจไปยังยัง สกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

Fisher and Ellis (1990, p. 257 อ้างถึงใน นริรัตน์ อนุรักษ์, 2556) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการแสดงพฤติกรรมสื่อสารของสมาชิกในกลุ่ม มีความคิดเห็น ค่านิยม หรือเป้าหมายที่ต่างกัน และมีการแสดงออกมาในลักษณะของความพยายามที่จะป้องกัน ขัดขวาง รบกวน หรือวิธีการใด ๆ ก็ตาม เพื่อมิให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ความขัดแย้งนี้จะสังเกตได้โดยตรงจากพฤติกรรมสื่อสารที่บุคคลแสดงออกมา ทั้งภาษาถ้อยคำ ภาษาท่าทาง

Tjosvold (1991, p. 2) ได้ให้ทรรศนะว่าถ้าได้มีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ ในฐานะที่เป็นวิธีการที่ช่วยให้มีการรับรู้ถึงปัญหา และการแสวงหาทางแก้ปัญหา ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูล ทำทนายแนวคิด เกาะติดปัญหา และแก้ปัญหาให้สำเร็จ จึงพบว่า การขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นในการแสวงหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อันเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, หน้า 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันทางค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยสิ่งที่แตกต่างกันนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันและไปด้วยกันไม่ได้

พรนิชา ปัญญาแวง (2553, หน้า 29) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นลักษณะของการที่คนไม่ลงรอยกันไม่ทำตามฝืนความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม การไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำโดยไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือถูกเอาเปรียบให้ร้าย ไม่นุมัติ เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจแนวคิดวิธีการ เป้าหมายการต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัด หรือเกิดจากความโกรธความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบความกลัวความไม่ยอมกันหรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ

นันทพร สีทิ้ง (2555, หน้า 20) ได้สรุปความหมายไว้ว่า สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารทุกระดับควรศึกษาเรียนรู้เพื่อหายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อ องค์กร

เบญจ แก้วการ (2555, หน้า 19) ได้สรุปความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะหนึ่งของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างสมาชิกที่มีค่านิยม ความคิดเห็น หรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้ง จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในเป้าหมายและความขัดแย้งในวิธีการ

มลฤดี พงษ์สวัสดิ์ (2556, หน้า 25-26) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความเห็นที่แตกต่างกัน ไม่ลงรอยกันและไม่สามารถตกลงหรือตัดสินใจเลือกกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เนื่องจากมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม สถานภาพ แนวปฏิบัติ การได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ สถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวเกิดผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ จึงจำเป็นต้องจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ยุทธนา จันทร์แก้ว (2556, หน้า 10) ได้สรุปความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติสภาพการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย ขึ้นไป มีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันสภาพที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผล ซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคลกลุ่มหรือสถาบัน

อริศรา โยศรีคุณ (2556, หน้า 32) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า คือ สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยมเจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวาง กีดกีดหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้ การของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม แสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวข้าม ในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคน ต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่าง และเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของกลุ่มกัน ผู้บริหารที่ดียอมไม่ปฏิบัติงานโดยพยายามรักษา สภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียดความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

อัทธมาภรณ์ เจริญนาน (2556, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ พฤติกรรม และความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดความขงใจของบุคคลที่มีต่อผู้อื่น ทั้งในระดับบุคคลต่างก็ถือว่าเป็น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรที่จะแสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่เห็นด้วย ไม่ลงรอย ต่อต้าน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน โดยหลักการบริหารหากสามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและการสร้างสรรค์ในองค์กร แต่หากไม่สามารถควบคุมได้ ก็จะทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กรเช่นกัน ความขัดแย้งจึงมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ผู้บริหารต้องเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของความขัดแย้ง และพยายามให้ทักษะเชิงบริหารจัดการ กับความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อสามารถบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ชูเรียนา บางปู (2557, หน้า 28) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า สภาวะการณ์ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร มีความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกัน รวมทั้ง ค่านิยมเป้าหมาย วิธีการทำงานแตกต่างกัน เป็นปรากฏการณ์ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับรูปแบบ เนื้อหาและลักษณะของความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่พึงพิจารณาในเรื่อง ของความขัดแย้งเป็นเรื่องของสถานะของกลุ่มในความสัมพันธ์ เมื่อความขัดแย้งประกอบด้วย กลุ่ม 2 ฝ่าย ขึ้นไป สิ่งที่เกี่ยวข้องไม่ได้เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้งก็คือ สถานะระหว่างกลุ่ม ที่ไม่เท่าเทียมกัน ย่อมส่งผลต่อความขัดแย้งประการหนึ่งก็คือ อำนาจที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

ดังนั้น ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับควรศึกษา เรียนรู้ เพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้คลี่คลายและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมไม่ลงรอยกัน มีความคิดเห็น ค่านิยม หรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งนั้นมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

แนวคิดของความขัดแย้ง

นักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการขัดแย้งไว้ดังนี้

Stoner (1978, p. 345 อ้างถึงใน นันทพร สิทัง, 2555, หน้า 16-17) ได้สรุปเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งตามทัศนคติสมัยเดียวกับทัศนคติปัจจุบัน ไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากการผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์กรและการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กร และทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานและยังเชื่อว่า ภารกิจของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง การขจัดขบวนการขัดแย้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพก็จะยุติความขัดแย้งในองค์กรไว้ได้

Robbins (1983, pp. 337-338 อ้างถึงใน อัจฉรา จิกชาติ, 2557, หน้า 14-15) ได้แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวประเพณีนิยม (Traditionalism) แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวความคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองไปทางลบ เห็นความขัดแย้งเป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้น จึงต้องพยายามช่วยกันปิดบังความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสาร ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจกัน เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็น

สิ่งเลวร้าย แนวประเพณีนิยมนี้เชื่อว่าผู้บริหารจะต้องมีความคิด มีปัญญาเหนือกว่าคนอื่น ๆ สามารถรู้จักความต้องการความต้องการของลูกน้อง จึงสามารถจัดความต้องการหรือความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถือว่าเป็นความผิดพลาดของการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งเป็นตัวทำลายของค์การ จึงเป็นสิ่งเลวร้ายจึงต้องช่วยกันปิดบัง

2. แนวพฤติกรรม (Behavioral view) แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 ตามแนวพฤติกรรมนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดตามธรรมชาติในทุกกลุ่มทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ก็มีโอกาสขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นสภาวะที่เกิดพลังบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตามปกติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงควรยอมรับความขัดแย้ง ยอมรับว่าความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ยิ่งกว่านั้นความขัดแย้งเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย เพราะทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาทางลดความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธว่ามีความขัดแย้ง

3. แนวปฏิสัมพันธ์ (Integrationist view) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เสนอว่าความขัดแย้งนอกจากเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับความเฉื่อยชา ไม่มีความเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์ แนวปฏิสัมพันธ์นี้เชื่อว่า ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งดีทั้งหมดหรือเลวร้ายทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับความขัดแย้ง จำเป็นต้องยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนกลุ่มเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปสกัดกั้นหรือไปขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเป็นการลายแบบหนึ่ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งเป็นประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าจะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายหรือไม่

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 12-13 อ้างถึงใน จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 25) ได้ให้ทัศนะและแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นสัญญาณความผิดพลาดบางอย่างขององค์การ เป็นความล้มเหลวของการบริหารจึงควรหลีกเลี่ยง และการจัดให้หมดไปเป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์การที่ดีจะต้องมีความราบรื่น

2. แนวคิดสมัยใหม่มุ่งพฤติกรรม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการ และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร บางครั้งความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดและวิธีการที่ดี มีประโยชน์ สามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าเดิม แต่ถ้าหากมีความขัดแย้งรุนแรงมากเกินไป ก็ทำให้เกิดความเสียหายให้แก่องค์กร ได้ผู้บริหาร จึงต้องรู้จักวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร

3. แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของความขัดแย้งความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชา หยุดอยู่กับที่ องค์กรที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑฯ (2558, หน้า 26) ได้สรุปแนวคิดของความขัดแย้งว่า แต่เดิมเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหาร ส่วนอีกแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ เห็นว่า เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในแนวคิดสมัยเดิมนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือมีแนวคิดว่าเป็นสิ่งเลวร้าย ต้องขจัดออกจากองค์กร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรล้มเหลว ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดของผู้บริหาร จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่แนวคิดในสมัยปัจจุบันนั้น มีแนวคิดว่า ความขัดแย้งมีพลังทางบวก สามารถทำให้การปฏิบัติงานในกลุ่มดำเนินการต่อไปได้ ไม่หยุดอยู่กับความเฉื่อยชาแต่ความขัดแย้งจะต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ

สาเหตุของความขัดแย้ง

Katz and Kahn (1978, p. 650) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กร ว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เป็นต้น
2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

Pneumann and Bruehl (1982) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา Carl gustav jung ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นย่นให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิถีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับของอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตร ช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

1.2.3 แบบฉบับการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพิจารณาได้ตรงตรง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธีเช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ดีทำให้เกิดความเข้าใจผิดทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของสารกระบวนการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสาร ได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำ ท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่า ผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สภาพองค์การมักเป็นสาเหตุสำคัญแห่งความขัดแย้งอย่างหนึ่ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

Robbins (1983, pp. 67-75 อ้างถึงใน อัจฉรา จิชาตรี, 2557, หน้า 27) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุ 8 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นกันเองมีน้อย
2. การพึ่งพาอาศัย ใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน
3. ความแตกต่างในเกณฑ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน
4. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน
6. ความไม่เหมาะสมในบทบาท
7. ความไม่พอใจในบทบาท
8. การบิดเบือนข่าวสาร

จุฬาลักษณ์ ธีรัตน์พันธุ์ (2540, หน้า 43 อ้างถึงใน อิศมาภรณ์ เจริญนาน, 2556, หน้า 16-18) สรุปสาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่จะเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถูกจำกัดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ จะทำให้ความขัดแย้งรุนแรง

2. ความขัดแย้งเนื่องจากความสนใจ แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกัน มีความสนใจ มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เป็นสาเหตุที่พบมากในองค์การ อาจแย่งทรัพยากร คน เงิน เครื่องมือที่มีอยู่อย่างจำกัด

หวังรางวัลหรือผลตอบแทนในการทำงาน ผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากร อาจไม่แสดงความขัดแย้งโดยเปิดเผย แต่จะไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็วัฒนธรรมในการทำงาน การมอง ความเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่าของคนหรือการดำเนินชีวิตด้านการทำงาน มองการทำงานไปสู่ จุดหมายปลายทาง บางคนมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงความเจริญก้าวหน้า บางคนมองว่า เป็นสิ่งรบกวนชีวิตโดยปกติ ทำให้เกิดความยุ่งยาก เป็นการรบกวนและต้องแบกภาระและปรับตัว มากขึ้น

4. การรวมตัวระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ก่อความขัดแย้ง การรวมตัว อาจหมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีสัมพันธภาพที่เป็นทางการ หากการตัดสินใจ เกิดขึ้นเฉพาะกับบุคลากรในระดับสูง การร่วมมือของบุคลากรในระดับต่ำ เมื่อใดก็ตามที่มีโอกาส ได้เป็นส่วนร่วมตัดสินใจมากขึ้น ความขัดแย้งจะน้อยลง นอกจากนี้ ความสัมพันธ์และระดับความรู้ ของแต่ละฝ่ายยังมีส่วนทำให้เกิดการขัดแย้งด้วย

5. อุปสรรคด้านการสื่อสาร ถ้ามีการแบ่งกลุ่มบุคคลออกจากกันไม่ว่าจะเป็นการแบ่ง ทางกายภาพหรือแบ่งด้วยเวลา ลักษณะการแบ่งมีโอกาสดเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างกลุ่ม และก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

6. การพึ่งพาระหว่างกลุ่มการขัดแย้งเกิดขึ้นได้มาก ถ้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งต้องพึ่งพา กลุ่มหนึ่ง ถ้าแต่ละกลุ่มพึ่งพากันและกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันด้วยความรู้สึกร่วมกัน ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้น ในทางกลับกันเมื่อรู้สึกรว่าทรัพยากรที่มีถูกแบ่งอย่างไม่เสมอภาคกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นทันที

7. ความแตกต่างในองค์การ ยังมีความแตกต่างกันมาก ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเป็นเงา ตามตัว กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันทำงานในองค์การที่มีการบริหารงานยุ่งยากซับซ้อน โอกาสจะเกิด ความขัดแย้งจะมีมากขึ้น เช่น การแบ่งอำนาจหน้าที่เป็นหลายระดับ ย่อมมีอุปสรรคด้านการติดต่อ สื่อสาร เป็นต้น

8. การลงมติหรือความคิดเห็น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นทันทีที่ต้องมีการลงมติ หรือความคิดเห็นเพื่อตัดสินใจ กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคคลอาจจะไม่ยอมรับความคิดเห็นของ บุคคลอื่น ความขัดแย้งประเภทนี้อาจหลีกเลี่ยงได้โดยการออกเสียงหรือลงคะแนน โดยไม่ต้องมี การเผชิญหน้ากัน

9. การควบคุมพฤติกรรม ในที่ทำงานใดมีการควบคุมหรือบังคับให้บุคคลอยู่ภายใต้ กฎข้อบังคับมาก ๆ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งสูง การควบคุมนี้มีผล คือ เป็นการลดหรือป้องกัน ปัญหาความขัดแย้ง ในขณะที่เดียวกันจะมีผลจากการควบคุมด้วย จึงทำให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีลักษณะต้องการความเป็นอิสระและการบังคับบัญชาตนเองสูง

10. การคั่งค้างของปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไข เป็นอีกสาเหตุหนึ่งqueเพิ่มระดับความขัดแย้งให้มากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาใด ๆ ที่เก็บกดไว้ โดยไม่มีการเอาใจใส่แก้ไข การเก็บกดนี้อาจเกิดการใช้อำนาจบารมีของอีกฝ่ายหนึ่ง ความเก็บกดสะสมมากขึ้นกลายเป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้งอื่น ๆ ต่อไป

รุจิเรข มีเจริญ (2548, หน้า 20) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุใหญ่ ๆ อยู่ 4 ประการ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมาย ค่านิยม ผลประโยชน์ บุคลิกภาพ
2. จำนวนทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ต้องมีการจัดสรรปันส่วนอย่างจำกัดและไม่เพียงพอ
3. ลักษณะโครงสร้างขององค์การในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน สายงานการบังคับบัญชา
4. การรับรู้ในข่าวสารแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการสื่อสารถูกบิดเบือน การแปลความหมายที่แตกต่างกัน หรือขาดความชัดเจน

พรนิชา ปัญญาแวง (2553, หน้า 35-46) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคลแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์กัน เป็นลักษณะความขัดแย้งที่มาจากบุคลิกส่วนตัว จากความรู้ อารมณ์ ความรู้สึกความต้องการ ทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว ทั้งในด้านผลประโยชน์ที่เป็นทรัพยากร อันมีอยู่จำกัดหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกัน ในเป้าหมายวิธีการประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ คือ การที่พยายามเข้าใจว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุของความขัดแย้งนั้นแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นความขัดแย้งภายในตัวเองซึ่งเกิดความไม่แน่ใจในการตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติงานใดให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งความขัดแย้งขององค์ประกอบส่วนบุคคลพฤติกรรมส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งอาจเกิดจากบุคคลแต่ละคนมีภูมิหลัง ทักษะคติ ความเชื่อ และค่านิยม
2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเป็นความขัดแย้งอันเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สิ่งที่สำคัญ คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการวางตัวให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเจ้านายลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน
3. ด้านสภาพองค์การ เป็นการใช้อำนาจหรือความต้องการขัดกัน ในเป้าหมายโครงสร้างไม่ชัดเจน ตลอดจนโครงสร้างของหน่วยงานที่มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจนการมีทรัพยากรที่จำกัดและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ ส่งผลให้องค์การมีความเฉื่อยชา และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง

จากสภาพสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น สรุปสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 ข้อ คือ

1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัยและอารมณ์ พื้นฐานการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาการดำเนินชีวิต วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ทำงาน
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งกัน เป็นหมู่เป็นพวก การสื่อสารในองค์การ
3. ด้านสภาพองค์การ หมายถึง ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้าง การบริหารและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ช้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของบุคคล หรือกลุ่มการรับรู้ และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

ประเภทของความขัดแย้ง

Hellrigel and Slocum (1984 อ้างถึงใน รังสิวุฒิ ปาโสม, 2556, หน้า 28-29) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ การที่บุคคลเกิดความขัดแย้งในตัวเองขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จากสิ่งที่ต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย (Zero sum conflict) นั่นคือ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้มากเท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งจะเสียมากเท่านั้น หรือพูดได้ว่าผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ ซึ่งอาจจะเป็นความขัดแย้งที่แข่งขันเอาแพ้ชนะกันอย่างแท้จริง และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ในลักษณะต่อรองมีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยคู่ขัดแย้งจะพยายามเอาประโยชน์ให้ได้มากที่สุด
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งที่เกิดระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป้าหมาย นโยบาย วิธีการและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

Luthans (1987) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์การแบบดั้งเดิม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการหน้าที่ เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย

3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 อ้างถึงใน ศุภกร อิมวัฒน์กุล, 2553, หน้า 6-7) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group conflict) ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ซึ่งเกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง 2 ตำแหน่ง หรือสวมหมวก 2 ใบ ซึ่งไม่สามารถจะตัดสินใจว่าจะสละส่วนไหนแล้วเอาส่วนไหนเมื่อถึงเวลาต้องเลือก

1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority conflict) ซึ่งเกิดจากการแสดงบทบาทผู้บังคับบัญชาหรือคนที่มีอำนาจมากกว่า ไม่สามารถที่จะสนองผู้มีอำนาจได้ในคราวเดียวกัน

1.3 ความขัดแย้งในประเด็น (Issue conflict) ซึ่งเกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันแตกต่างกัน มีเป้าหมายวิธีการที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group conflict) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ (Function conflict) ซึ่งเกิดจากการที่จะไปบรรลุเป้าหมายของอีกกลุ่ม/ ฝ่ายหนึ่ง แต่ไปกระทบอีกกลุ่มหนึ่งที่เป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายจัดหาพัสดุต้องการที่จะประหยัดงบประมาณ แต่ฝ่ายวางแผนพยายามคิดวิธีทำงานที่ดีกว่าจำเป็นจะต้องใช้พัสดุจำนวนมาก ซึ่งแต่ละฝ่ายนั้นมีจุดหมายที่แตกต่างกัน

2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical conflict) ซึ่งเกิดจากกลุ่มสนใจในแต่ละระดับชั้นขององค์กรดิ้นรนแข่งขัน เพื่อจะเอาประโยชน์จากองค์กรซึ่งแต่ละชั้นแข่งขันที่จะเสนอก่อนใคร

2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line VS. Staff Conflict) ซึ่งจะปรากฏให้เห็นกันมาในลักษณะที่อีกฝ่ายแนะนำอีกฝ่าย ก็ดูเหมือนว่าเข้ามาก้าวทำงาน ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ อีกบทบาทอย่างฝ่ายเสนอแนะของฝ่ายบังคับบัญชา ทำให้ดูว่าฝ่ายที่ถูกเสนอแนะทำงานไม่ดี

ชูชีพ พุทธิประเสริฐ (2542, หน้า 36-37 อ้างถึงใน สุภัทรา นุชสาย, 2553, หน้า 49-50) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในเชิงการบริหารองค์การได้ 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of ideas) โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

1.1 ทักษะคติ ค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดไม่ตรงกัน

1.2 ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความคิดความอ่านแตกต่างกัน

1.3 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มองปัญหาไม่เหมือนกัน

1.4 ความคาดหมายในบทบาทจากเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายที่แตกต่างกัน

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of interest) โดยทั่วไปมักมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

2.1 ความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการของหน่วยงานหนึ่ง ส่วนใหญ่ต้องนำเงินปันผลสหกรณ์มาแบ่งให้สมาชิก แต่กรรมการบริหารสหกรณ์ฯ ต้องนำไปซื้อรถเก๋งให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้บังคับบัญชา ในรูปของความเจริญก้าวหน้าทางราชการ เป็นต้น

2.2 ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการ เช่น ในหน่วยงานหนึ่งมีโควตาสำหรับเลื่อนเงินเดือนสองชั้น จำนวน 10 คน แต่คนที่อยากได้สองชั้นมี 15 คน เป็นต้น คนที่ไม่ได้ก็ผิดหวังและอาจให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2.3 การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน ถ้าเป็นในทางที่ไม่ชอบไม่ควร อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น การแข่งขันกันว่าผู้ใดบังคับบัญชาของใครจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้นมากกว่ากัน โดยไม่คำนึงว่าจะได้โดยวิธีใด เป็นต้น

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน (Conflict of personality) ความขัดแย้งประเภทนี้บางทีเรียกว่า “ศรีศิลป์ไม่กินกัน” คนบางคนพบกันครั้งแรกก็ถูกโฉลกกัน พุดคุยกันสนิทสนมรวดเร็วเหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงข้าม พอเห็นหน้าทำทางก็ไม่ชอบกันทันทีทั้ง ๆ ที่ไม่ได้รู้จักกันมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

พรนิชา ปัญญาแวง (2553, หน้า 46) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งของเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งในการเรื่องการใช้ทรัพยากรมักเกิดบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์การจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

3. ความขัดแย้งในเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน เช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

ผลของความขัดแย้ง

Owens (1991, p. 245 อ้างถึงใน นันทพร สีทิ่ง, 2555, หน้า 37) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การอาจทำให้องค์การดีหรือเสื่อมได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองในทางลบและมีบรรยากาศที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้องค์การเสื่อมได้ ในทางตรงข้ามกันความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวก จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ให้องค์การเจริญก้าวหน้า ผลดีของความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน
2. กระตุ้นให้เกิดการอยากรู้ การเห็นและการเปลี่ยนแปลง
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยการแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายใน
6. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
7. เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ ตำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตน

ว่าดีหรือเลวอีกครั้งหนึ่ง

8. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและรักษาอำนาจไว้
9. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากร ให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด และหน่วยงาน

ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลเสียของความขัดแย้งประกอบด้วย

1. ถ้าระดับความขัดแย้งค่อนข้างสูง จะทำให้เกิดการทำลายกลุ่มผู้แข่งขัน
2. โครงสร้างของบรรยากาศรุนแรงและตึงเครียดมากขึ้น
3. ความขัดแย้งทำให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรและเวลา
4. ความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นมา ขาดการประสานงานกันและไม่มี

ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

5. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ความขัดแย้งนำไปสู่ความขุ่นเคือง และไร้เสถียรภาพขององค์การ
7. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคล

จะตั้งแง่ใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

8. เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง
9. ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 299-230 อ้างถึงใน จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 33-34) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสีย อันเนื่องมาจากความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้งซึ่งทำให้ผลงานกลุ่ม/ องค์การดีขึ้น ได้แก่

1. ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกกละเลยจะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น
 2. ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกัน
 3. บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
 4. ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนซึ่งอาจขัดแย้งกันแต่การมีข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุมมากขึ้น ย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้ง ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่ายต้องเผชิญกับความคิดใหม่ ๆ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จึงปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดบานปลายจนกลายเป็นความแตกแยกขึ้น
 5. ความขัดแย้งส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ
 6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น
- ผลเสียของความขัดแย้งซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม/ องค์การลดลง ได้แก่
1. ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด
 2. ความขัดแย้งขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคลกลุ่มหรือแผนงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน
 3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การของแต่ละคนถดถอยลดลง
 4. ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership style) เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative style) ไปเป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian) ด้วยความจำเป็นภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่าย มีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแล

และสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายของงาน/ องค์กรเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

5. ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เกิดอคติ เกิดความลำเอียง ขาดความยุติธรรม และอาจรุนแรงถึงขั้นให้ร้ายป้ายสี เพื่อจ้องทำลายกันทุกวิถีทาง

พรนิชา ปัญญาแหว (2553, หน้า 35) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย ความขัดแย้งที่เป็นผลเสียทำให้ขาดความไว้วางใจกันเสียสุขภาพจิตและประสิทธิภาพในการทำงาน ลดลง แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมสามารถนำมาซึ่งผลดีต่าง ๆ เช่น เกิดความรอบคอบในการทำงานมีความไว้วางใจกัน และทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุข การที่มีความร่วมมือ ร่วมใจกัน มีการปรึกษาหารือกันเพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ จะช่วยให้ลดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านตัวบุคคลและองค์กร เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน

นาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 32-33) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งว่า คือ ก่อให้เกิด ความรอบคอบ มีทางเลือกที่หลากหลาย ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน เกิดการพัฒนาตนเอง และองค์กร ทำให้เข้าใจหรือรับรู้ความต้องการของผู้อื่น ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา ความขัดแย้ง หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และมีเหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสรุปผล เสียของความขัดแย้งว่าคือ ก่อให้เกิดความรุนแรง ความไม่ร่วมมือกันในการทำงาน การใส่ร้ายป้ายสี กัน ความไม่ยุติธรรม ความขุ่นเคืองใจ ความไม่ผูกพันต่อองค์กร ขอย้ายหรือลาออก สังคม ขาดระเบียบวินัย ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน อาจทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการมากขึ้น จนเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย และส่งผลให้หน่วยงานเสื่อมลงในที่สุด

ฉัฐรวดี ภูครองนาค (2557, หน้า 21) ได้สรุปผลของความขัดแย้งว่า มีผลในการสร้างสรรค์ และผลในการทำลาย ดังนี้

ผลในการสร้างสรรค์

1. เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์
2. กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจ
3. เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม
4. เพิ่มแรงจูงใจของการทำงานกลุ่ม
5. ดึงดูดให้เกิดความสนใจของปัญหา
6. ช่วยปิดเป่าปัญหา ข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้
7. ใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน

ผลในการทำลาย

1. สับสน กัดค้น และก้าวร้าว
2. การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม
3. พลังอำนาจออกนอกทิศทาง
4. ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้
5. ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ
6. ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พูดจา
7. เกิดความเข้าใจผิด
8. เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้

จากการศึกษาผลดีและผลเสียของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ผลดีของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งสามารถกระตุ้นให้บุคคลสนใจในการทำงาน ไม่หยุดอยู่กับที่ ไม่เกิดความเฉื่อยชา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถแสวงหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้ ส่วนผลเสียของความขัดแย้ง คือ ก่อให้เกิดความรุนแรงภายในองค์กรได้ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

Thomas (1979) ได้เสนอ 5 แบบหลักของการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งแต่ละแบบจะอยู่บนพื้นฐานของการผสมผสานระหว่างความต้องการความพึงพอใจ ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง หรือการแสดงออกอย่างเหมาะสม และความต้องการความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นหรือการร่วมมือกัน

1. แบบการแข่งขัน (Competitive style) รูปแบบการแข่งขันเป็นความต้องการที่จะเอาชนะความกังวลของบุคคลโดยที่คนอื่นจะต้องเป็นผู้ให้ หรือเพื่อจะครอบงำผู้อื่น คนที่ใช้รูปแบบนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการแย่งชิงอำนาจ ซึ่งจะมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ วิธีนี้เรียกว่า ชนะ-แพ้ (Win-lose)

2. แบบการปรองดอง (Accommodative style) รูปแบบการปรองดองจะชอบความสงบหรือสร้างความพึงพอใจโดยสนใจคนอื่น แต่ไม่ดูแลตนเอง คนที่ใช้รูปแบบนี้จะใจกว้างหรือเสียสละตนเอง เพื่อให้ความสัมพันธ์คงอยู่ รูปแบบนี้ดูเหมือนไม่มีพิษไม่มีภัย

3. แบบการแบ่งปัน (Sharing style) รูปแบบการแบ่งปันอยู่กึ่งกลางระหว่างการครอบงำและการยอมตาม จะชอบอะไรกลาง ๆ แต่จะไม่เป็นที่พอใจอย่างสมบูรณ์ทั้งสองฝ่าย

4. แบบการให้ความร่วมมือ (Collaborative style) รูปแบบการให้ความร่วมมือจะแตกต่างจากรูปแบบอื่น ๆ เนื่องจากรูปแบบนี้จะสะท้อนถึงความปรารถนาที่จะสร้างความพึงพอใจอย่างเต็มที่ให้แก่ความต้องการของทั้งสองฝ่าย เป็นรูปแบบ ชนะ-ชนะ (Win-win) รูปแบบนี้จะมี ความเชื่อว่า หลังจากแก้ไขความขัดแย้งแล้ว ทั้งสองฝ่ายควรจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า ความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับการตอบสนองและไม่ทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายต่างฝ่ายจะได้กำไร และความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายจะดีขึ้น วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ที่ควรนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง

5. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoidant style) รูปแบบการหลีกเลี่ยงเป็นรูปแบบของการรวม ระหว่างการไม่ให้ความร่วมมือและไม่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น จะแสดงความเฉยเมยไม่สนใจผู้อื่นและ อาจจะมีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

Johnson and Johnson (1987, p. 272) ได้เสนอพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้

1. ลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว-หดหัว) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยง จากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีและหลีกเลี่ยง จากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้ จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะ เช่นนี้จะคิดว่าไม่มีประโยชน์อะไรในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพความขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า

2. ลักษณะแบบฉลาม (บังคับ-ชอบใช้กำลัง) มีลักษณะการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออก ของความขัดแย้งที่ตนกำหนด ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เอาชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึก ภาควิไมใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้จะทำให้รู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสม และความล้มเหลว ลักษณะแบบฉลามจะเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

3. ลักษณะแบบตุ๊กตาหิม (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) ต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับและ เชื่อว่า ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลาย สัมพันธภาพ และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึกและทำลาย สัมพันธภาพ จึงใช้วิธีการอย่างสันติและอยู่ร่วมแบบครอบครัวเดียวกัน

4. ลักษณะแบบจิ้งจอก (ประนีประนอม แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้จะแสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายส่วนตนบางส่วน พยายามหาข้อสรุปความขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5. ลักษณะแบบนกฮูก (เผชิญหน้ากัน สุขุม) รูปแบบนี้มองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ โดยการลดความตึงเครียดทั้งสองฝ่าย พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุนความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขที่เป็นสิ่งที่ตนและผู้อื่นพอใจ ลักษณะนกฮูกจะพอใจ เมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว

Thomas and Killman (1987, p. 11) ได้จำแนกตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่ง หรือประสบการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ อ้างระเบียบเพื่อจะให้คุณได้ประโยชน์และได้รับชัยชนะในที่สุดการแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้” ซึ่งควรใช้วิธีการนี้ตามสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1.1 เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่ตนไม่ชอบหรือไม่พอใจ

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญมากต่อหน่วยงาน

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

ลักษณะการชิงชัย (2557, หน้า 76) ได้สรุปการเอาชนะไว้ว่า เป็นแบบการใช้อำนาจ ใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดเห็นของตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม เป็นการบังคับให้ยอมรับทางออกที่ตนเองกำหนด ให้ความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ ความสัมพันธ์มีความสำคัญน้อยมาก เป็นการแก้ปัญหาด้วยการให้เห็นการแพ้และชนะ คิดว่าความขัดแย้งจะยุติเมื่อมีผู้ที่เป็นฝ่ายชนะและมีผู้เป็นฝ่ายแพ้

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 53) ได้สรุปการเอาชนะว่า การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยคำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเอง ผู้บริหารทำทุกวิธีที่จะเอาชนะเพื่อความอยู่รอด ความมั่นคงและประโยชน์ส่วนตน วิธีการแก้ไขปัญหานี้เป็นการใช้อำนาจหน้าที่

จากตำแหน่งและระเบียบที่เกี่ยวข้องบังคับให้ปฏิบัติตาม หรือการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่คิดว่าถูกต้องมิให้มีการโต้แย้ง

สรุปได้ว่า การเอาชนะ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น เป็นการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาแบบที่การขึ้นชั้นรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือในขณะเดียวกัน เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง ซึ่งการแก้ไขในลักษณะนี้มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ” ซึ่งควรใช้วิธีการนี้ตามสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

2.1 ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.2 เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้

2.3 เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันกัน โดยผนึกความต้องการของบุคคลทั้งสองฝ่าย

ให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะผสมความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

พรนิชา ปัญญาแวง (2553, หน้า 48) ได้กล่าวถึงการใช้วิธีการร่วมมือ ควรใช้เมื่อ

1. ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่าย

มีความสำคัญมากกว่าเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2. เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของตัวเอง หรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

3. เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

4. เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลาย

ให้เป็นมติเอกฉันท์

5. เพื่อประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 55) สรุปไว้ว่า วิธีการร่วมมือเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสำรวจปัญหา และหยิบยกแก้ปัญหาามาพิจารณาอย่างเปิดเผย หาทางเลือกที่สร้างสรรค์ และนำความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน พิจารณาปัญหา

อย่างตรงไปตรงมา เพื่อผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีมติเป็นเอกฉันท์จัดตั้งเหตุปัญหามาไม่ให้เกิดขึ้น ในอนาคต ประสานความรู้สึกที่กระหว่างบุคคล และทดสอบจุดยืนของตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจผู้อื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า การร่วมมือ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยตกลงร่วมมือ ร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขการขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนและบุคคลอื่น

3. การประนีประนอม (Compromise) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่น วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา นี้ คือ หาวิธีแก้ปัญหาคิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน อยู่ในรูปแบบ การเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง เป็นลักษณะที่ มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมนั้น จะเกิดผลลัพธ์ ในลักษณะ “แพ้-แพ้” หรือ “ชนะ-แพ้” ซึ่งควรใช้วิธีการนี้ตามสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

- 3.1 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมาก ๆ พอกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันชัดเจน
- 3.2 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นที่ซับซ้อน
- 3.3 เพื่อให้ได้วิธีที่แก้ปัญหาก็ยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 3.4 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือ

การร่วมมือไม่ได้ผล

3.5 เมื่อเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

พรนิชา ปัญญาแหว (2553, หน้า 49) ได้สรุปไว้ว่า พฤติกรรมเชิงประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว เพื่อให้เกิดความพอใจ โดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะดีกว่าไม่ได้อะไรเลย หรือพยายามหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน จะทำอะไรก็ต่อเมื่อถูกใช้ เมื่อความขัดแย้งผ่านไปก็จะทำงานสร้างสรรค์ต่อไปใหม่

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 57) ได้สรุปวิธีการประนีประนอมว่าเป็นวิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังข้อขัดแย้งของคู่กรณีมาพิจารณา ถอยกันคนละก้าว การพบกันครึ่งทาง หาข้อยุติ ความขัดแย้งโดยการหาสิ่งที่เป็นกลาง พยายามประนีประนอมยอม เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมสละ บางส่วนและให้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

สรุปได้ว่า การประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยการพยายามหาข้อ แลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองปรารถนาบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนั้นจะเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้วแพ้ว” ซึ่งควรใช้วิธีการนี้ตามสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

4.1 ประเด็นการขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อรู้ว่ามีโอกาสชนะ

4.3 เมื่อต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.4 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาข้อขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.5 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้

ลักษณะดี วงษ์วิไลวารินทร์ (2557, หน้า 74) ได้สรุปการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งว่าเป็นการถอนตัว ไม่เผชิญกับคู่กรณี ไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงหนีปัญหาหรือบุคคลที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง โดยการไม่ร่วมมือ ถอนตัวจากเหตุการณ์ หรือทำตัววางเฉยไม่ยุ่งกับเหตุการณ์ความขัดแย้ง

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 59) ได้สรุปวิธีการหลีกเลี่ยงว่าการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่สนใจ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย หลีกเลี่ยง เพิกเฉย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า การโต้เถียง การปิดสวาทให้พ้นและเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยยอมรับว่ามีปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้อง ไม่โต้แย้ง เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามใจชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับการเอาชนะ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่า

การสร้างความปลอดภัยในระหว่างที่ทำงานร่วมกัน การแก้ไขการขัดแย้งในแนวทางนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้” ซึ่งควรใช้วิธีการนี้ตามสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญมากต่อคนอื่นมากกว่าต่อตนเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่ได้รับความร่วมมือจากคนอื่น

5.3 เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ไขปัญหาสำคัญในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอย่างไม่จบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราจะเป็นจะชนะหรือแพ้

5.5 เมื่อต้องการประสานความสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก สุรชาติพิชัย นิยม (2556, หน้า 49) ได้สรุปการยอมให้ไว้ว่า

1. การยอมปฏิบัติตามเพื่อไม่ต้องทำให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคลากร
2. ยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล เสียสละ ใจกว้าง
3. ยอมปฏิบัติตามเพื่อเป้าหมายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
4. ยอมปฏิบัติตามโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว พยายามรักษาสัมพันธภาพขององค์กรเอาไว้

5. การยอมปฏิบัติตามเพื่อต้องการข้อแลกเปลี่ยนที่ผู้บริหารพอใจ

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 61) ได้สรุปวิธีการยอมให้ว่าเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่ไม่มุ่งยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก เน้นเอาใจผู้อื่น เสียสละใจกว้าง ตนเองเป็นฝ่ายผิด ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจ ต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง เน้นเป้าหมายการอยู่ร่วมกันเป็นสำคัญ ต้องการให้สังคมยอมรับ ให้หลายคนเห็นว่ามีเหตุผล มีข้อแลกเปลี่ยน คำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าตนเอง เป็นสำคัญ ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อรักษาสัมพันธภาพเอาไว้

สรุปได้ว่า การยอมให้ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยไม่ต้องการกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2007, pp. 436-437) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการตอบสนองของบุคคลต่อการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยแสดงการใช้แบบการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว (Avoidance or withdrawal) แสดงความไม่ร่วมมือและไม่เชื่อมั่น ลดการโต้เถียง ถอนตัวออกจากสถานการณ์ หรือยืนยันที่จะไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
2. การปรองดองหรือความราบรื่น (Accommodation or smoothing) แสดงความร่วมมือแต่ไม่เชื่อมั่นที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของผู้อื่น แสดงความเรียบเฉยหรือเพิกเฉยต่อความแตกต่าง ซึ่งจะคงไว้เพื่อความปรองดอง
3. การแข่งขันหรือการสั่งแบบเผด็จการ (Competition or authoritative command) แสดงพฤติกรรมความไม่ร่วมมือแต่เชื่อมั่น การทำงานที่ต่อต้านกับความต้องการของอีกฝ่าย แข่งขันแบบแพ้-ชนะ หรือการบีบบังคับโดยการใช้อำนาจ
4. การประนีประนอม (Compromise) แสดงความร่วมมือและความเชื่อมั่นพอประมาณ คาดหวัง เพื่อจะได้รับการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้หรือชนะ
5. ความร่วมมือกันหรือการแก้ปัญหา (Collaboration and problem solving) แสดงความร่วมมือและเชื่อมั่น พยายามทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจอย่างแท้จริง โดยการทำงานผ่านความแตกต่าง ค้นหา และแก้ปัญหา ซึ่งทุกคนจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน โดยมีเหตุผล ดังนี้

เพศ

เพศ มีความสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากเพศชายและเพศหญิง จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน เพศหญิงจะชอบการประนีประนอมมากกว่าเพศชาย แต่จะไม่หนักแน่นเท่าเพศชาย จึงอาจถูกชักจูงได้ง่ายกว่า เนื่องจากตามธรรมชาติของเพศหญิงมักจะถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่า เพศชาย เพศชายและเพศหญิงจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมเดช ภูศรี (2541, หน้า 67 อ้างถึงใน กาญจนา กิมซัง, 2556, หน้า 25) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัย พบว่า แตกต่างกัน และสุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า ระหว่างเพศชายและเพศหญิง มีวิธีการแก้ปัญหา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการประนีประนอม และด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรเพศกับสาเหตุและการจัดการความขัดแย้ง พบว่า เพศ น่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาศาเหตุ และการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้

ขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งของบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากขนาดโรงเรียนแต่ละ โรงเรียนจะมีภาระงานไม่เท่ากัน มีทรัพยากรในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน และจำนวนบุคลากรที่ไม่เท่ากัน ส่งผลให้เกิดความคิดเห็นของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันจะทำให้การจัดการความขัดแย้งของบุคคลใน โรงเรียนแตกต่างกันด้วย ตามที่ สุกัญญา พรหมคุณ (2549) กล่าวว่า ขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญ ตัวแปรหนึ่งต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากขนาดก่อให้เกิดโครงสร้าง และสายบังคับบัญชาการใช้อำนาจของผู้บริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของนริรัตน์ อนุรัตน์ (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรขนาดโรงเรียนกับสาเหตุ และการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ขนาดโรงเรียนน่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาศาเหตุ และการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้

ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน เป็นเรื่องของระยะเวลาที่ครูปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้ง บุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานหลายปี จะพบเจอกับอุปสรรคในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มากกว่าบุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า จึงส่งผลให้บุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน จะมีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ซึ่ง สุนันทา เปลี้อรัตน์ (2550) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน สถานศึกษา มีผลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ย่อมน่าจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัสมากรณ์ เจริญนาน (2556) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป จะมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสบการณ์ในการสอนที่แตกต่างกันจะมีวิธีในการแก้ปัญหาด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรประสบการณ์การทำงานกับสาเหตุและการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ประสบการณ์การทำงาน น่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษสาเหตุ และการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาคั้งนี้ ดังนั้น จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว สรุปได้ว่า ตัวแปรเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการศึกษสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรในการวิจัยคั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งได้คั้งนี้

รุจิเรข มีเจริญ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อจำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ

และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พรนิษา ปัญญาแวว (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพองค์กร และปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การจัดการความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การเอาชนะ การยอมให้ และการประนีประนอมผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

เบญจ แก้วการ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการเอาชนะที่อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นันทพร สีทิ่ง (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า สาเหตุความขัดแย้งของครูอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพขององค์กร และพบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

กาญจนา กิมซัง (2556) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์กร

2. การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความร่วมมือ การประนีประนอม การเอาชนะ การยอมให้ และการหลีกเลี่ยง

3. บุคลากรโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ด้านการยอมให้และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มลฤดี พงษ์สวัสดิ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งบางครั้ง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งบ่อยครั้ง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมแบบประนีประนอม พฤติกรรมแบบราบรื่น และพฤติกรรมแบบประสานความร่วมมือ และเมื่อจำแนก ตามตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ยุทธนา จันทร์แก้ว (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรเสด็จ อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านหลีกเลี่ยง ด้านการปรองดอง ด้านการต่อสู้ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านการประนีประนอมการเจรจาต่อรอง โดยรวมการจัดการความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของตำรวจสูงสุด คือ ด้านการปรองดอง รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านต่ำสุด คือ ด้านการต่อสู้

สุรชาติพย์ นิยม (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า สาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งที่จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อัทมาภรณ์ เจริญนาน (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดตราด ผลการวิจัย พบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงและการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนและขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐรวดี ภูครองนาค (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า พฤติกรรมบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการร่วมมือ และมีพฤติกรรมบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษา และตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัจฉรา จิกชาติ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า มีการจัดการความขัดแย้งรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และด้านการประนีประนอม และผลการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ อายุ และขนาดของโรงเรียน ทุกด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง และจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันน้อย และขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลางโดยรวมไม่แตกต่าง ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างกันมาก

รุ่งนภา กระสังข์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง มีการบริหารความขัดแย้ง เป็นอันดับสุดท้าย และผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาด

โรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการเอาชนะด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Maria (1984, p. 1601) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชายและหญิง ในวิทยาลัยที่สอนศิลปศาสตร์เอกชน รัฐเพนซิลเวเนีย โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ใจความขัดแย้งแบบ Thomas and Killmann (1987) พบว่า ผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอม กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงจะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบประนีประนอมและแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล

Revilla (1984, p. 1601) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอมและวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างชายหญิง ไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการบริหารงาน

Ashworth (1989) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษาธิการในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไอโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา กับศึกษาธิการ โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสบการณ์ และผลงานในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา ข้อมูลได้จากศึกษาธิการ 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับศึกษาธิการ ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารประถมศึกษาและศึกษาธิการ มีวิธีจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

Litton (1989, p. 2219) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลน่า ทั้งของภาครัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งต่างกัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอมวิธีหลีกเลี่ยงและยอมให้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชน ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ใช้วิธีหลีกเลี่ยง และยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการ

เอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

Cash (1991, p. 356 อ้างถึงใน นาริรัตน์ อนุรัตน์, 2556) ได้ศึกษาการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐคาโรไลนา ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้วิธีแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอม และการร่วมมือ มากที่สุด การแข่งขันน้อยที่สุด

Gibbs (1997, p. 249 อ้างถึงใน นาริรัตน์ อนุรัตน์, 2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประนีประนอม ความขัดแย้ง โดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่งโรงเรียนนี้ ประกอบไปด้วย นักเรียนแอฟริกา อเมริกา ร้อยละ 99.90 มีนักเรียนประมาณ 520 คน พบว่า การใช้ การประนีประนอมในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ให้เกิดสภาวะแวดล้อม ที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพลประเพณีและวัฒนธรรม ควรใช้ การประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า สาเหตุและการจัดการความขัดแย้ง ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Killman (1987) ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ผู้วิจัยจึงนำตัวแปร มาวิจัยครั้งนี้ โดยศึกษาและเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 647 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 242 คน กำหนดใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ลำดับ	ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ขนาดกลาง	169	63
2	ขนาดใหญ่	115	43
3	ขนาดใหญ่พิเศษ	363	136
	รวม	647	242

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน ลักษณะคำถามที่ใช้เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ได้แก่

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: index of item-objective congruence) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย บุคคลดังต่อไปนี้

- 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี อาจารย์ภาควิชาการวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์
ดร.พงศ์เทพ จิระโร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 3.2 ดร.วุฒิสักดิ์ ชีระวิทย์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 นายจามร วาจาสิทธิ์

ผู้อำนวยการ โรงเรียนระยองวิทยาคมปากน้ำ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่ออยู่ระหว่าง .20-.60

5. นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกแต่ละข้อ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.80

6. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และใช้ในการศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม จำนวน 242 ฉบับ
2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 242 ฉบับ ไปยังครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 242 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม มีความสมบูรณ์ทุกฉบับ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาแปลงค่า แล้วทำการบันทึกในตารางบันทึกข้อมูล (Coding table)
2. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้การกำหนดแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน ตามแนวความคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 103)

ช่วงค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของการจัดการความขัดแย้ง
 4.51-5.00 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
 3.51-4.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
 2.51-3.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ใช้การทดสอบค่าที (t -test) จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe' test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้เสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ F
t	แทน สถิติการทดสอบค่า t
p	แทน ค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดความคลาดเคลื่อน
df	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
SS	แทน ผลโดยรวมกำลังสอง
MS	แทน ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสอง
*	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ตามความมุ่งหมายของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถาม การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
- เพศชาย	59	24.40
- เพศหญิง	183	75.60
รวม	242	100.00
ขนาดโรงเรียน		
- ขนาดกลาง	63	26.00
- ขนาดใหญ่	43	17.80
- ขนาดใหญ่พิเศษ	136	56.20
รวม	242	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
- น้อยกว่า 5 ปี	138	57.00
- 5-10 ปี	68	28.10
- มากกว่า 10 ปี	36	14.90
รวม	242	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปรากฏผล ดังนี้

ครูเพศหญิง จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 75.60 และเป็นครูเพศชาย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40

ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 ขนาดกลาง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และขนาดใหญ่ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80

ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังตารางที่ 3-8

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม

การจัดการความขัดแย้ง	<i>n</i> = 242		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
ด้านการเอาชนะ	3.73	0.79	มาก	2
ด้านการร่วมมือ	3.92	0.79	มาก	1
ด้านการประนีประนอม	3.49	0.78	ปานกลาง	3
ด้านการหลีกเลี่ยง	2.71	0.75	ปานกลาง	5
ด้านการยอมให้	2.72	0.66	ปานกลาง	4
รวม	3.31	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 3 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู
ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะ

ด้านการเอาชนะ	<i>n</i> = 242		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาดของผู้บริหาร	3.69	0.78	มาก	3
2. การใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงาน	3.76	0.76	มาก	1
3. การแสวงหาคณสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับ ชัยชนะ	3.75	0.84	มาก	2
รวม	3.73	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด
ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายชื่อ
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ
เพื่อควบคุมการทำงาน การแสวงหาคณสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะและการจัด
การความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาดของผู้บริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู
ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือ

ด้านการร่วมมือ	<i>n</i> = 242		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. สร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน	3.90	0.76	มาก	3
2. เพิ่มความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรให้มากขึ้น	3.94	0.81	มาก	1
3. เมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกัน	3.94	0.80	มาก	2
รวม	3.93	0.79	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เพิ่มความร่วมมือ ร่วมใจของคนในองค์กรให้มากขึ้น เมื่อมีปัญหาและต้องแก้ไขร่วมกัน และสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการประนีประนอม

ด้านการประนีประนอม	<i>n</i> = 242		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การพูดคุย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหา	3.60	0.78	มาก	1
2. สร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม	3.48	0.77	ปานกลาง	2
3. เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย	3.38	0.78	ปานกลาง	3
รวม	3.49	0.78	ปานกลาง	

จากตารางที่ 6 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การพูดคุย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพูดคุย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหา สร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม และเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู
ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยง

ด้านการหลีกเลี่ยง	<i>n</i> = 242		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. นิ่งเฉยเมื่อพบปัญหา	2.80	0.68	ปานกลาง	1
2. รอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา	2.64	0.77	ปานกลาง	3
3. ปัญหาต่าง ๆ เป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่เร่งรีบแก้ไข	2.69	0.80	ปานกลาง	2
รวม	2.71	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 7 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นิ่งเฉยเมื่อพบปัญหา ปัญหาต่าง ๆ เป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่เร่งรีบแก้ไขและรอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู
ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมให้

ด้านการยอมให้	<i>n</i> = 242		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ยอมรับแม้ว่าการแก้ไขปัญหาของผู้อื่นไม่ถูกต้อง	2.81	0.69	ปานกลาง	1
2. ไม่ว่าจะกล่าวเมื่อมีการแก้ไขปัญหาคิดพลาด	2.72	0.65	ปานกลาง	2
3. ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหตามความพอใจ	2.64	0.62	ปานกลาง	3
รวม	2.72	0.66	ปานกลาง	

จากตารางที่ 8 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ยอมรับแม้ว่าการแก้ไข

ปัญหาของผู้อื่นไม่ถูกต้อง ไม่ว่าจะกล่าวเมื่อมีการแก้ไขปัญหาผิดพลาดและให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาตามความพอใจ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน ดังตารางที่ 9-11

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครู ในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ

การจัดการความขัดแย้ง	เพศชาย (n = 59)			อันดับ	เพศหญิง (n = 183)			อันดับ
	\bar{X}	SD	ระดับ		\bar{X}	SD	ระดับ	
	ด้านการเอาชนะ	3.93	0.63		มาก	2	3.67	
ด้านการร่วมมือ	4.08	0.67	มาก	1	3.88	0.70	มาก	1
ด้านการประนีประนอม	3.55	0.66	มาก	3	3.47	0.68	ปานกลาง	3
ด้านการหลีกเลี่ยง	2.72	0.56	ปานกลาง	5	2.71	0.67	ปานกลาง	5
ด้านการยอมให้	2.78	0.48	ปานกลาง	4	2.71	0.53	ปานกลาง	4
รวม	3.41	0.35	ปานกลาง		3.29	0.39	ปานกลาง	

จากตารางที่ 9 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ปรากฏผลดังนี้

เพศชาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

เพศหญิง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด
ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ
โดยการทดสอบค่าที่ *t*-test for independent

การจัดการความขัดแย้ง	เพศชาย		เพศหญิง		<i>F</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>(n = 59)</i>		<i>(n = 183)</i>				
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>			
ด้านการเอาชนะ	3.93	0.63	3.67	0.72	4.73	2.51*	.01
ด้านการร่วมมือ	4.08	0.67	3.88	0.70	0.07	1.92	.06
ด้านการประนีประนอม	3.55	0.66	3.47	0.68	0.68	0.86	.39
ด้านการหลีกเลี่ยง	2.72	0.56	2.71	0.67	0.63	0.11	.91
ด้านการยอมให้	2.78	0.48	2.71	0.53	1.82	0.93	.35
รวม	3.41	0.35	3.29	0.39	0.20	2.19*	.03

**p* < .05

จากตารางที่ 10 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัด
ระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน
การเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มี
นัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การจัดการความขัดแย้ง	ขนาดกลาง				ขนาดใหญ่				ขนาดใหญ่พิเศษ			
	(n = 63)			อันดับ	(n = 43)			อันดับ	(n = 136)			อันดับ
	\bar{X}	SD	ระดับ		\bar{X}	SD	ระดับ		\bar{X}	SD	ระดับ	
ด้านการเอาชนะ	3.23	0.59	ปานกลาง	3	3.47	0.50	มาก	3	4.05	0.63	มาก	2
ด้านการร่วมมือ	3.53	0.53	มาก	1	3.76	0.62	มาก	1	4.16	0.69	มาก	1
ด้านการประนีประนอม	3.29	0.62	ปานกลาง	2	3.50	0.51	ปานกลาง	2	3.57	0.73	มาก	3
ด้านการหลีกเลี่ยง	3.00	0.64	ปานกลาง	5	2.87	0.49	ปานกลาง	4	2.52	0.63	ปานกลาง	5
ด้านการยอมให้	3.05	0.50	ปานกลาง	4	2.71	0.43	ปานกลาง	5	2.58	0.52	ปานกลาง	4
รวม	3.22	0.34	ปานกลาง		3.26	0.28	ปานกลาง		3.38	0.43	ปานกลาง	

จากตารางที่ 11 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียนปรากฏผล ดังนี้

โรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ตามลำดับ

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	p
1. การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	32.64	2	16.32	44.93*	.00
	ภายในกลุ่ม	86.81	239	0.36		
	รวม	119.45	241			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	18.57	2	9.28	22.60*	.00
	ภายในกลุ่ม	98.20	239	0.41		
	รวม	116.76	241			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	3.45	2	1.73	3.87*	.02
	ภายในกลุ่ม	106.57	239	0.45		
	รวม	110.02	241			

ตารางที่ 12 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	p
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	11.05	2	5.53		
	ภายในกลุ่ม	89.95	239	0.38	14.69*	.00
	รวม	101.00	241			
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	9.80	2	4.90	21.06*	.00
	ภายในกลุ่ม	55.61	239	0.23		
	รวม	65.41	241			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.20	2	.60	4.09*	.02
	ภายในกลุ่ม	35.11	239	0.15		
	รวม	36.31	241			

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe' test ดังตารางที่ 13-18

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
		3.22	3.26	3.37
ขนาดกลาง	3.22	-	0.04	0.15*
ขนาดใหญ่	3.26		-	0.11
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.37			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดกลาง ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการเอาชนะ

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง 3.23	ขนาดใหญ่ 3.47	ขนาดใหญ่พิเศษ 4.05
ขนาดกลาง	3.23	-	0.24*	0.82
ขนาดใหญ่	3.47		-	0.58*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.05			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการร่วมมือ

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง 3.53	ขนาดใหญ่ 3.76	ขนาดใหญ่พิเศษ 4.16
ขนาดกลาง	3.53	-	0.23	0.63*
ขนาดใหญ่	3.76		-	0.40*
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.16			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการประนีประนอม

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง 3.23	ขนาดใหญ่ 3.50	ขนาดใหญ่พิเศษ 3.57
ขนาดกลาง	3.23	-	0.27	0.34*
ขนาดใหญ่	3.50		-	0.07
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.57			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดกลาง ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการหลีกเลี่ยง

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง 2.52	ขนาดใหญ่ 2.87	ขนาดใหญ่พิเศษ 3.00
ขนาดกลาง	2.52	-	0.35	0.48*
ขนาดใหญ่	2.87		-	0.13*
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.00			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการยอมให้

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง 2.58	ขนาดใหญ่ 2.71	ขนาดใหญ่พิเศษ 3.05
ขนาดกลาง	2.58	-	0.13*	0.47*
ขนาดใหญ่	2.71		-	0.34
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.05			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษกับขนาดกลาง ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การจัดการความขัดแย้ง	น้อยกว่า 5 ปี				5-10 ปี				มากกว่า 10 ปี			
	(n = 138)			อันดับ	(n = 68)			อันดับ	(n = 36)			อันดับ
	\bar{X}	SD	ระดับ		\bar{X}	SD	ระดับ		\bar{X}	SD	ระดับ	
ด้านการเอาชนะ	3.80	0.68	มาก	2	3.51	0.71	มาก	2	3.91	0.69	มาก	2
ด้านการร่วมมือ	3.85	0.70	มาก	1	3.96	0.67	มาก	1	4.17	0.68	มาก	1
ด้านการประนีประนอม	3.50	0.67	ปานกลาง	3	3.49	0.69	ปานกลาง	3	3.46	0.70	ปานกลาง	3
ด้านการหลีกเลี่ยง	2.76	0.63	ปานกลาง	4	2.67	0.65	ปานกลาง	4	2.60	0.72	ปานกลาง	5
ด้านการยอมให้	2.74	0.51	ปานกลาง	5	2.74	0.56	ปานกลาง	5	2.64	0.48	ปานกลาง	4
รวม	3.33	0.34	ปานกลาง		3.27	0.43	ปานกลาง		3.36	0.48	ปานกลาง	

จากตารางที่ 19 การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงาน ปรากฏผลดังนี้

ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

แหล่งความแปรปรวน		<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	5.09	2	2.55	5.32*	.01
	ภายในกลุ่ม	114.36	239	0.48		
	รวม	119.45	241			
2. การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2.89	2	1.44	3.03*	.05
	ภายในกลุ่ม	113.87	239	0.48		
	รวม	116.76	241			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.02	0.03	.97
	ภายในกลุ่ม	109.99	239	0.46		
	รวม	110.02	241			

ตารางที่ 20 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน		<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
4. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.81	2	0.41	0.97	.38
	ภายในกลุ่ม	100.19	239	0.42		
	รวม	101.00	241			
5. การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	0.31	2	0.16	0.57	.57
	ภายในกลุ่ม	65.10	239	0.27		
	รวม	65.41	241			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.21	2	0.10	0.68	.50
	ภายในกลุ่ม	36.10	239	0.15		
	รวม	36.31	241			

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงนำไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe' test ดังตารางที่ 21-22

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านการเอาชนะ

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.51	3.80	3.91
5-10 ปี	3.51	-	0.29*	0.40*
น้อยกว่า 5 ปี	3.80		-	0.11
มากกว่า 10 ปี	3.91			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 21 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประสพการณ์การทำงาน 5-10 ปี กับประสพการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และประสพการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี กับประสพการณ์การทำงาน 5-10 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน ด้านการร่วมมือ

ประสพการณ์การทำงาน	\bar{X}	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.85	3.95	4.16
น้อยกว่า 5 ปี	3.85	-	0.10	0.31*
5-10 ปี	3.95		-	0.21
มากกว่า 10 ปี	4.16			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ประสพการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี กับประสพการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล เสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .20-.60 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.80 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 242 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบรายคู่โดยวิธีของ Sheffe's test

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน สรุปผลได้ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยงตามลำดับ โดยมีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงาน การแสวงหาคอนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่า เพื่อให้ได้รับชัยชนะและการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาดของผู้บริหาร ตามลำดับ

1.2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เพิ่มความร่วมมือ ร่วมใจของคนในองค์กรให้มากขึ้นเมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกันและสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันตามลำดับ

1.3 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การพูดคุย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหา โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพูดคุย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหา สร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรมและเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ตามลำดับ

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นิ่งเฉยเมื่อพบปัญหาปัญหาต่าง ๆ เป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่เร่งรีบแก้ไขและรอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา ตามลำดับ

1.5 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ยอมรับแม้ว่าการแก้ไขปัญหามองผู้อื่นไม่ถูกต้องไม่ว่ากล่าวเมื่อมีการแก้ไขปัญหาคิดพลาด และให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหามาตามความพอใจ ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน ผู้วิจัยได้อภิปรายผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ โรงเรียน

มีปัจจัยในการบริหารงานที่แตกต่างกัน บุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมาก และงานของโรงเรียนที่มีขนาดซับซ้อนกันมากขึ้น บุคคลที่ปฏิบัติงานจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกระดับ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ โดยมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ (ฉวีรัฐวดี ภูครองนาค, 2557, หน้า 2-3) ซึ่งผลการวิจัยการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของยุพธนา จันทร์แก้ว (2556, หน้า 73-74) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของตำรวจทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านหลักเลียง ด้านการปรองดอง ด้านการต่อสู้ ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านการประนีประนอมการเจรจาต่อรอง โดยรวมการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับวิจัยของรังสิวุฒิ ปาโสม (2556, หน้า 99-100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครนายก ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครนายก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรนิชา ปัญญาแหว (2553, หน้า 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 จัดการความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การหลักเลียง การร่วมมือ การเอาชนะ การยอมให้ และการประนีประนอม การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอศมาภรณ์ เจริญนาน (2556, หน้า 67-68) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาตราด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาการแก้ปัญหารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ และด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ด้านการหลักเลียง และด้านการยอมให้ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการแก้ปัญหาคอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงานการแสวงหาคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่า เพื่อให้ได้รับชัยชนะและการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาดของผู้บริหารตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งในแต่ละครั้งครูต้องวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งเป็นรายกรณี และต้องคำนึงถึงผลที่ตามมาภายหลังจากการจัดการความขัดแย้งนั้นว่าจะมีผลดีหรือผลเสียอย่างไรกับโรงเรียน การใช้วิธีการเอาชนะอาจจะเป็นการจัดการความขัดแย้งที่ใช้เวลาการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และใช้ในกรณีฉุกเฉิน การเอาชนะจึงเป็นวิธีที่ครูใช้จัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของนาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 79) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู ในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ด้านการใช้อำนาจของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเด็ดขาด ไม่สนใจความต้องการของผู้ร่วมงาน และพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 78) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา แสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ และพยายามที่จะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น ตามลำดับลำดับสุดท้าย ได้แก่ ชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง

1.2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เพิ่มความร่วมมือ ร่วมใจของคนในองค์กรให้มากขึ้นเมื่อมีปัญหาต้องแก้ไขร่วมกันและสร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และต้องการการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน และการรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่ายจะสร้างแนวทางในการทำงานร่วมกันได้อย่างไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อประโยชน์ของโรงเรียน โดยสอดคล้องกับวิจัยของรุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 89-90) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหาร

ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจ แก้วการ (2555, หน้า 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.3 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การพูดคุยถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหา โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพูดคุย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหาสร้างเงื่อนไข เพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรมและเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้พยายามหาวิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนด้วยการประนีประนอม ร่วมกันแสวงหาจุดยืนที่อยู่ตรงกลาง ลดการขัดแย้งกันให้ได้มากที่สุด พยายามทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาให้ได้มากที่สุด โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลักในการแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, หน้า 70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ และผลการวิจัยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของรุจิเรข มีเจริญ (2548, หน้า 68) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ยอมให้ผู้ร่วมงานได้ในสิ่งที่ต้องการ ถ้าหากผู้ร่วมงานยอมให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ และใช้ให้ผู้อื่นเข้ามาจัดการ เกรงใจ ใกล้เกลี่ย ยุติปัญหา และตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หนึ่งเฉยเมื่อพบปัญหาปัญหาต่าง ๆ เป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่เร่งรีบแก้ไขและรอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จัดการความขัดแย้งด้วยการใช้เวลาในการคิดแก้ไขปัญหาเรื่องต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 79) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มักจะผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ไม่สบายใจ และพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวลตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ มอบหมายให้ผู้อื่นเกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวิภา ภูธรอนาค (2557, หน้า 53-54) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมักไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตนในการแก้ปัญหา และผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหา จนกว่าตนเองจะมีเวลาคิดรอบคอบ

1.5 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ยอมรับแม้ว่าการแก้ไขปัญหาของผู้อื่นไม่ถูกต้อง ไม่ว่าจะกล่าวเมื่อมีการแก้ไขปัญหาผิดพลาดและให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาตามความพอใจ ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้อีกคนหนึ่งเกิดความรู้สึกไม่ดี พยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน ใช้การเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุมและเปิดโอกาสให้ทำงานในสิ่งที่ตนเองถนัดเพื่อป้องกันความไม่พอใจ ลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 90) ได้ศึกษาวิจัย

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ผู้บริหารจะพยายามทำตามใจเขา พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกรักของคนอื่น ๆ และถ้าสามารถทำให้คนอื่นมีความสุขได้ ผู้บริหารจะยอมให้เขาทำตามความคิดเห็นของเขา ส่วนเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในอันดับสุดท้าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของอริศรา โยศรีคุณ (2556, หน้า 101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการยอมให้ มีระดับการจัดการความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับการจัดการความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ ทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่น มีความสุขหรือได้ประโยชน์ ดังนั้น ผู้บริหารควรศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อจะได้เลือกแนวทาง ได้ถูกต้อง

2. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานทั้งนี้เพราะครูเพศชายมีการปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน หากสิ่งใดไม่ถูกต้องจะต้องเอาชนะเพื่อให้เป็นไปตามกฎมากกว่าเพศหญิง ดังที่ ลักษณะาวดี วงษ์วีไลวารินทร์ (2557, หน้า 76) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดเห็นของตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม ให้มีความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ คิดว่าความขัดแย้งจะยุติเมื่อมีผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ และมีผู้เป็นฝ่ายแพ้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, หน้า 70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาวิถีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ระหว่างเพศชายและเพศหญิง

มีวิธีการแก้ปัญหา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ยกเว้น ด้านการประนีประนอม และด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา กิมซัง (2556) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่าย พัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า บุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้เป็นเพราะปัญหาที่สร้างความขัดแย้ง ให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน แตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน ปัญหาบางประการสร้างความเสียหาย ให้แก่โรงเรียนไม่เท่ากัน ทำให้ครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีทรัพยากรในการบริหารมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง เช่น ครู งบประมาณ นักเรียน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลำจวน ชื่นธงชัย (2551, หน้า 61) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร ตามความเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมมีความเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความเห็นมากที่สุด รองลงมา เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง และครูผู้สอนในสถานศึกษา ขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูผู้สอนทั้งสามกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสอดคล้องกับวิจัยของนารีรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 80) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการถอนตัว ด้านการใช้อำนาจ ด้านการกลบเกลื่อน และด้านการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารความขัดแย้งมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก

มีการบริหารความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 90) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทรราช ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทรราช จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบ ความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า โดยรวมด้านการร่วมมือ และด้านการยอมให้โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการบริหารความขัดแย้งสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเอาชนะ และด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารบริหารงาน โดยมอบภาระงานให้ครูปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน และสามารถเสนอความคิดเห็นต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์การทำงาน เพราะครูที่ได้รับมอบหมายงานจะสามารถปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเอง โดยไม่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การทำงานของครูแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลักษณาภา วัฒนวิไลวารินทร์ (2557, หน้า 119) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ แบบการถอนตัวและแบบการใช้อำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์การสอนต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติมากกว่าครูที่มีประสบการณ์การสอนสูงกว่า 10 ปี ขึ้นไป ส่วนแบบที่เหลือไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับวิจัยของเบญจ แก้วการ (2555, หน้า 82) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมมีขนาดผลต่างแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะและด้านการยอมให้ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีขนาดผลต่างไม่แตกต่างกัน ด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอม

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีขนาดผลต่างแตกต่างกัน ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงมีขนาดผลต่างแตกต่างกันมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรชาติพย์ นิยม (2556, หน้า 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งการจัดการความขัดแย้งและแนวทางจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารควรมีการจัดการความขัดแย้งที่เด็ดขาด สามารถตัดสินใจ และยุติปัญหาความขัดแย้งของครูในโรงเรียนได้ เพื่อเป็นการควบคุมสถานการณ์ความขัดแย้งของครูในโรงเรียนได้
2. ด้านการร่วมมือ ครูควรสร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน มีการชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบร่วมมือกันและหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพราะแต่ละคนอาจมีวิธีการคิด และปฏิบัติที่หลากหลาย การร่วมมือกันช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาก็เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป
3. ด้านการประนีประนอม ครูควรเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้ามด้วยเหตุผล และครูควรสร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม
4. ด้านการหลีกเลี่ยง ครูไม่ควรรอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา ควรแสดงการรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ใส่ใจในปัญหา แล้วจึงให้เหตุผลในการชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ ควรแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ด้วยเหตุผลสมควร แม้ว่าจะเป็นปัญหาเล็กน้อยก็ควรได้รับการแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดเป็นปัญหาใหญ่ได้
5. ด้านการยอมให้ ครูไม่ควรให้ผู้อื่นแก้ปัญหได้ตามความพอใจ เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายต่อโรงเรียนได้ หากการแก้ไขปัญหานั้น ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยง
2. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ กลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. ควรศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

บรรณานุกรม

- กาญจนา กิมซิ่ง. (2556). การศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูเรีณา บางปู. (2557). ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน: กรณีศึกษา อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐรวดี ภูครองนาค. (2557). พฤติกรรมบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ วังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นันทพร สีทิ่ง. (2555). สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครู โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นารีรัตน์ อนุรัตน์. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นุดประวีณ์ เบนัด. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูสังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- เบญจ แก้วการ. (2555). การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรนิชา ปัญญาเวว. (2553). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มลฤดี พงษ์สวัสดิ์. (2556). พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุทธนา จันทร์แก้ว. (2556). การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดาอำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา. สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- รังสิวุฒิ ปาโสม. (2556). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รุ่งนภา กระสังข์. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุจิเรข มีเจริญ. (2548). ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัษณาวดี วงษ์วิไลวารินทร์. (2557). การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- ศุภกร อิมวัฒน์กุล. (2553). กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขต อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา. โครงการงานวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา, สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สุกัญญา พรหมคุณ. (2549). การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษาหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุธาทิพย์ นิยม. (2556). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งการจัดการความขัดแย้งและแนวทางจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 4. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนันทา เปลื้องรัตน์. (2550). ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษาหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภัทรา นุชสาย. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. สารนิพนธ์ศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อัจฉรา จิกชาติ. (2557). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อศมาภรณ์ เจริญนาน. (2556). การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรนคร. งานนิพนธ์การศึกษา หาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Ashworth, G. J. (1989). *Urban tourism: an imbalance in attention*. London: Belhaven.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict and organizational interfaces*. Menlo Park, CA: Addison-Westly.
- Chung, K. K., & Magginson, L. C. (1981). *Organizational behavior: Developing managerial skills*. New York: Harper and Row.
- Fisher, A. B. (1969). *Small group decision making*. Massachusetts: Addison-Westly.
- Johnson, W. D., & Johnson, P. F. (1987). *Joining together: Group theory and group skills* (3rd ed.). New Brunswick: Prentice-Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Litton, L. G. (1989). *Conflict management practice of North Carolina public high school principals*. Chapel Hill: The University North Carolina.
- Luthans, F. (1985) *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Pneumann, W. R., & Bruehl, E. M. (1982). *Managing conflict: A complete process-centered handbook*. New Jersey: Printice-Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2007). *Organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Tjosvold, D. W. (1991). *The conflict-positive organization stimulate diversity and create unity reading*. Mass: Addison-Westly.
- Thomas, K. W. (1979). *Organizational behavior*. Columbus, Ohio: Grid Publishing.
- Thomas, K. W., & Killman, R. H. (1987). *Thomas-Killmann conflict mode interest*. New York: XICOM.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0674

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

14 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวศศิวิมล ศศิวิมล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58920468 ได้รับอนุมัติให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0675

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

17 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวศศิวิมล ศศิวิมล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58920468 ได้รับอนุมัติให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0676

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

19 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวศศิวิมล ศศิวิมล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58920468 ได้รับอนุมัติให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

1. เพศ

() เพศชาย

() เพศหญิง

2. ขนาดโรงเรียน

() ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501-1,500 คน)

() ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501-2,500 คน)

() ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,501 คน ขึ้นไป)

3. ประสบการณ์การทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5-10 ปี

() มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง
จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด
เพียงระดับเดียว

5 หมายถึง ระดับที่ปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับที่ปฏิบัติมาก

3 หมายถึง ระดับที่ปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ระดับที่ปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ระดับที่ปฏิบัติน้อยที่สุด

การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียน	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
การเอาชนะ					
1. การจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาดของผู้บริหาร					
2. การใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงาน					
3. การแสวงหากคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะ					
การร่วมมือ					
4. สร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน					
5. เพิ่มความร่วมมือ ร่วมใจของคนในองค์กรให้มากขึ้น					
6. เมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกัน					
การประนีประนอม					
7. การพูดคุย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในการแก้ไขปัญหา					
8. สร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม					
9. เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย					
การหลีกเลี่ยง					
10. นิ่งเฉยเมื่อพบปัญหา					
11. รอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา					
12. ปัญหาต่าง ๆ เป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่เร่งรีบแก้ไข					

การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียน	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
การยอมให้					
13. ยอมรับแม้ว่าการแก้ไขปัญหาของผู้อื่นไม่ถูกต้อง					
14. ไม่ว่าจะกล่าวเมื่อมีการแก้ไขปัญหาคิดพลาด					
15. ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหตามความพอใจ					

ขอขอบคุณที่ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการจัดการ
ความขัดแย้งของครูใน โรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.50
2.	.49
3.	.47
4.	.45
5.	.43
6.	.50
7.	.55
8.	.58
9.	.60
10.	.37
11.	.27
12.	.20
13.	.23
14.	.31
15.	.28

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .80