ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

อภิชาติ เบิกประโคน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ อภิชาติ เบิกประโคน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์)

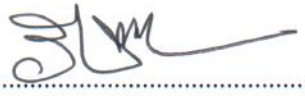
.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

.....กรรมการ

(ดร.ชัยพจน์ รักงาม)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 23 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.ชัยพจน์ รักงาม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก กรรมการสอบงานนิพนธ์ ซึ่งได้ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้า หาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ และสำเร็จ ได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ดร.ชัยพจน์ รักงาม อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และ ผอ.ธนาชัย วงศาโรจน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ รวมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณคณะครู กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คุณค่าของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอนให้ความรัก ความเมตตา และประสิทธิ์ประสาทวิชาการความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถทำงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

อภิชาติ เบิกประโคน

58920650: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง/ โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

อภิชาต เบิกประโคน: ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (PROBLEMS AND GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF CONFLICT MANAGEMENT IN BANGLAMUNG SCHOOLS GROUP 2 UNDER THE CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SEVICE AREA OFFICE 3) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ประยูร อิ่มสวาสดิ์, กศ.ด. 89 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและหาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .41-.85 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) การทดสอบค่าที (*t*-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe's method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น สภาพองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารควรจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาดโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล พร้อมสร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน พยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการกระทำตามเงื่อนไขข้อตกลงของส่วนรวม พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้งและจะต้องพยายามเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง

58920650: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.
(EDUCATIONAL ADMINISTRTATION)
KEYWORDS: CONFLICT MANAGEMENT/ BANGLAMUNG SCHOOLS GROUP 2/ THE CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SEVICE AREA OFFICE 3

APICHART BERGPRAKHON: PROBLEMS AND GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF CONFLICT MANAGEMENT IN BANGLAMUNG SCHOOLS GROUP 2 UNDER THE CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SEVICE AREA OFFICE 3. ADVISOR: PRAYOON IMSAWASD, Ed.D. 89 P. 2018.

The purposes of this study were to investigate the problems and to find guidelines for the development of conflict management in Banglamung Schools Group 2 under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3. The sample of the study included school personnel working in Banglamung Schools Group 2 under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 in the academic year 2017. Based on Krejice and Morgan's Table of Sample Size (1970, pp.608-609), the sample of the study consisted of 108 school personnel. A rating-scale questionnaire, having the discriminating power of items between .41-.85 and the reliability at .96, was used as an instrument for data collection. Percentage, Mean, Standard Deviation, *t*-test, and One-way ANOVA were statistical devices employed for the data analysis. In case of significant differences were found, Scheffe's paring comparison method would be applied.

The findings revealed as follows:

1. The problems of conflict management of school personnel in Banglamung Schools Group 2 under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3, both as a whole and in each particular aspect, were found at a high level.

2. On the comparison of the problems of conflict management of school personnel in Banglamung Schools Group 2 under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3, classified by gender, both as a whole and in each particular aspect, no significant differences were found, except only in the aspect of work interaction, in which there was a significant difference at the level of .05.

3. On the comparison of the problems of conflict management of school personnel in Banglamung Schools Group 2 under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3, classified by age, both as a whole and in each particular aspect, no significant differences were found, except only in the aspect of organization status, in which there was a significant difference at the level of .05.

4. On the comparison of the problems of conflict management of school personnel in Banglamung Schools Group 2 under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3, classified by work experience, both as a whole and in each particular aspect, no significant differences were found,

5. Guidelines for the development of conflict management were: administrators should carry out conflict management with firmness by standing on the ground of reasons; and readiness to foster collaborating, accommodating, avoiding, and compromising the conflicts.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ซ

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่

1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

คำถามของการวิจัย 3

สมมติฐานของการวิจัย 3

ขอบเขตของการวิจัย 4

กรอบแนวคิดในการวิจัย 6

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10

สภาพทั่วไปของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 11

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง 12

ปัญหาของความขัดแย้ง 17

ผลของความขัดแย้ง 20

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง 22

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย 26

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 27

3 วิธีดำเนินการวิจัย 31

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 31

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	35
	การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	35
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	36
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	38
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	38
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	38
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	39
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	58
	สรุป	58
	อภิปรายผล	61
	ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม		66
ภาคผนวก		70
	ภาคผนวก ก	70
	ภาคผนวก ข	77
	ภาคผนวก ค	87
ประวัติย่อของผู้วิจัย		89

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนครู/ นักเรียนในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2	12
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	32
3	สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	39
4	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน	41
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยรวมและรายข้อ	42
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ	43
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านสภาพองค์การ โดยรวมและรายข้อ	44
8	ผลการเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน	45
9	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน	46
10	ผลการเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน	47
11	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน	48

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

12 การวิเคราะห์รายคู่ เพื่อเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านสภาพองค์การ จำแนกตามอายุ..... 49

13 ผลการเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... 51

14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน.... 52

15 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเอาชนะ 53

16 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการร่วมมือ..... 54

17 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการประนีประนอม.... 55

18 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเลี่ยงปัญหา..... 56

19 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการยอมให้..... 57

20 ค่าคะแนนเฉลี่ยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 84

21 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 88

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 7

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากมนุษย์ในโลกนี้ต้องมีการอยู่ร่วมกัน ดูแล ใส่ใจ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการพึ่งพาติดต่อกันอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้เกิดการกระทบกระทั่ง ความไม่ลงรอยกัน ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งกันและกันทำให้เกิดปัญหาตามมา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นถ้าไม่ได้รับการแก้ไขทันท่วงที ปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ส่งผลให้การอยู่รวมกันของคนกลุ่มนั้นมีปัญหา ซึ่งถ้าเกิดขึ้นในองค์การก็จะส่งผลสู่การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารงานในทุก ๆ ส่วนขององค์การได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะในที่ทำงาน อาจเกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือฝ่ายขึ้นไป ที่พยายามกระทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนา ให้ได้มาในสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มต้องการ ส่งผลให้เกิดการช่วงชิงและขัดขวางกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการกระทำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าอยู่ในระดับที่เหมาะสม ส่วนมากจะเป็นผลดีต่อองค์การ ถ้าผู้บริหารนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไปปรับปรุง สร้างความคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ออกมาสู่องค์การ ก็จะส่งผลดีต่อองค์การก็ได้ แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับมากเกินไป ส่วนใหญ่จะเกิดผลเสียต่อองค์การ ในกรณีที่ความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหนก็เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและแก้ปัญหาดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพแก่บุคลากรและองค์การให้มากที่สุด (อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง, 2557, หน้า 5)

โรงเรียนมีสถานนะเปรียบเสมือนองค์กรแห่งหนึ่งที่มีบุคลากรในด้านต่าง ๆ มารวมกลุ่มกันมีกรจัดระเบียบการำงาน การกำหนดโครงสร้างอำนาจ หน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีคนที่ทำงานร่วมกันย่อมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไปไม่ได้ ซึ่งความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน การดำเนินชีวิตประจำวันหรือที่ทำงาน เหตุที่มนุษย์เกิดความขัดแย้งกันเนื่องจากมีความแตกต่างกันด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความสามารถ หรือความต้องการ สำหรับความขัดแย้งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือหลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง ผลความขัดแย้งและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับ

ที่พอดี เพื่อให้การบริหารองค์กรเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าองค์กรไม่มีความขัดแย้งหรือมีมากเกินไป ก็จะทำให้องค์การขาดการพัฒนา (อาคม วัดไธสง, 2547, หน้า 142)

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้นยังมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 3)

นอกจากแนวคิดทางวิชาการดังที่ได้กล่าวไปแล้ว การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารศึกษายังถูกกำหนดให้เป็น “หน้าที่” ในนโยบายแลแผนปฏิบัติการแทบทุกระดับตั้งแต่ระดับประเทศจนถึงระดับเขตพื้นที่การศึกษา ในระดับปะเทศนั้น เจตนารมณ์/ นโยบายของหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ มีนโยบายในการบริหารราชการที่เน้นการปรองดองสมานฉันท์แตกแยก สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อให้สังคมไทยยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่จำเป็นต้องแตกแยก แบ่งฝ่าย ยึดหลักนิติรัฐในการบริหารจัดการความขัดแย้งมีความเท่าเทียมและเป็นธรรม จะต้องไม่มีการละเลยหารเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบอย่างเหมาะสมต้องใช้หลักวิชาการสากลในการจัดการความขัดแย้ง มีองค์กรหรือกระบวนการที่ชัดเจนในการดำเนินการด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดำรงเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้สังคมไทยมีความสามัคคีและสันติสุขที่ยั่งยืน (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2557) หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อมุ่งการแพ้-ชนะ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้น ว่าแต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะอย่างหนึ่งในการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ ในการแกไขปัญหาความขัดแย้ง (ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 217) ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจทำได้ โดยการลดความขดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลง เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความร่วมมือให้มากที่สุด ทางหนึ่งอาศัยแนวคิดทฤษฎี (Game theory) ที่ใช้การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ในกลวิธีหลากหลายที่แต่ละฝ่ายเลือกมาเผชิญหน้ากันให้หันกลับมาปรองดองกันหรือสมานฉันท์กัน ปัญหาความขัดแย้งอาจะหมดลงไปหรืออย่างน้อยก็ทุเลาลง

จากการสัมภาษณ์บุคลากรโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง สรุปได้ว่า ขั้นตอนการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครู การมีทัศนคติไม่ตรงกัน ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การขาดความร่วมมือร่วมใจ เป็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การได้ (วิชญ ปังอินทร์, สัมภาษณ์, 2559) การสร้างกลุ่มอำนาจ

ความไม่เป็นธรรม การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหาสถานศึกษา มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก (รัชพล สอนใหม่, สัมภาษณ์, 2559)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษา ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัญหาของความขัดแย้ง รวมทั้งหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน อันจะก่อประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาผู้บริหาร หรือสถานศึกษา ครู และนักเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม เพศ อายุและประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำถามของการวิจัย

1. ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม เพศ อายุและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม เพศ แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม อายุ แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.1 ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดของนิวแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982, pp. 35-50) มี 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ

1.1.1 สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์พื้นฐาน การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญาการดำเนินชีวิต วิธีการทำงาน ประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ทำงาน

1.1.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งกันเป็นหมู่เป็นพวก การสื่อสารในองค์กร

1.1.3 สภาพองค์การ ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของบุคคล หรือกลุ่มการรับรู้ และความเข้าใจที่แตกต่าง

1.2 การจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโธมัส และคิลล์แมน (Thomas & Kilmann, 1987, pp. 11 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ได้เสนอแนวคิดการจัดการความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.2.1 ด้านการเอาชนะ (Competition)

1.2.2 ด้านการร่วมมือ (Collaboration)

1.2.3 ด้านการประนีประนอม (Compromising)

1.2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

1.2.5 ด้านการยอมให้ (Accommodation)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน ในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 145 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน ในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จากการใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Kiejcie & Morgan, 1970, pp. 608-610 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2557, หน้า 83) ได้จำนวน 108 คน โดยการดำเนินการสุ่มตัวอย่างได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 อายุ

3.1.2.1 น้อยกว่า 30 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 30-40 ปี

3.1.2.3 ตั้งแต่ 41-50 ปี

3.1.2.4 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

3.1.3.1 น้อยกว่า 5 ปี

3.1.3.3 ตั้งแต่ 5-10 ปี

3.1.3.3 มากกว่า 10 ปี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

3.2.1 ปัญหาของความขัดแย้ง

3.2.1.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

3.2.1.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

3.2.1.3 ด้านสภาพองค์การ

3.2.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.2.2.1 การเอาชนะ

3.2.2.2 การร่วมมือ

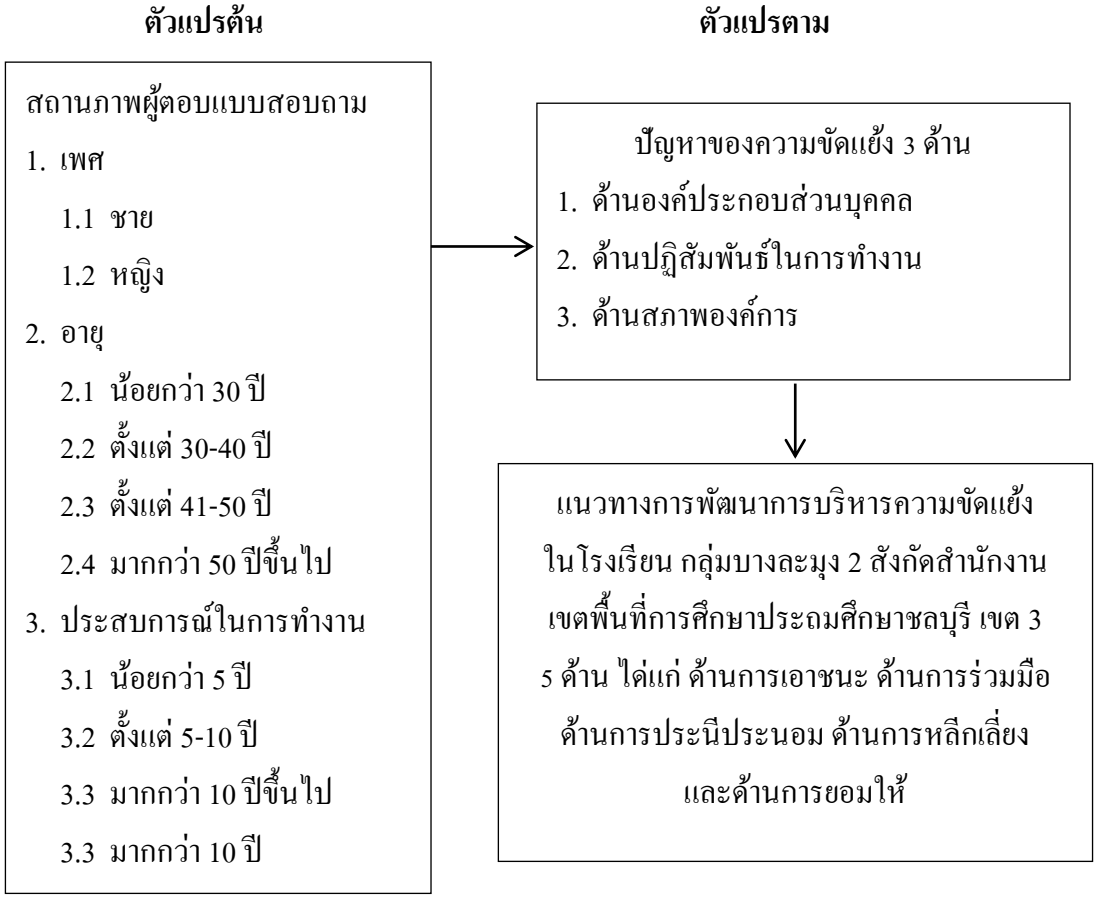
3.2.2.3 การประนีประนอม

3.2.2.4 การหลีกเลี่ยง

3.2.2.5 การยอมให้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัญหาความขัดแย้งและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 การศึกษาปัญหา ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดของนิวแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982, pp. 35-50) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์การ และแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งอาศัยกรอบแนวคิดของ โธมัสและคลล์แมน (Thomas & Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ โดยศึกษาและเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดังนี้

1. ได้ทราบถึงปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. ได้แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการต่อสู้ระหว่างสองฝ่าย ซึ่งทำให้ต้องมีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง

2. ปัญหาของความขัดแย้ง หมายถึง แหล่งที่มาของการไม่ลงรอยกันทุกประเภทหรือปฏิสัมพันธ์เชิงปฏิปักษ์กลุ่มบุคคล โดยพิจารณาจาก 3 สาเหตุหลัก ดังนี้

2.1 องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางด้านพฤติกรรม ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพของบุคคล อารมณ์ความเชื่อ

2.2 ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสานในองค์กร และสาเหตุความขัดแย้งอื่น ๆ ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล

2.3 สภาพองค์การ ได้แก่ ความขาดแคลนทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหารและเป้าหมายการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของบุคคล หรือกลุ่มการรับรู้และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

3. การพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การขจัดสาเหตุความขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปทั้งความขัดแย้งด้วยเหตุผลและความขัดแย้งด้วยอารมณ์และขณะเดียวกันก็ลดระดับของโอกาสความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตลงด้วย แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

3.1 การเอาชนะ หมายถึง วิธีจัดการความขัดแย้งโดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้นเป็นการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

3.2 การร่วมมือ หมายถึง วิธีกาจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนและบุคคลอื่น

3.3 การประนีประนอม หมายถึง วิธีจดการกับความขัดแย้ง โดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มีพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนเองปรารถนาบ้างเพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

3.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีจัดการความขัดแย้งโดยยอมรับว่ามีปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้ง เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.5 การยอมให้ หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยไม่ต้องการกระทบต่อความสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

4. เพศ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่บ่งบอกว่าเป็นเพศชาย หรือเพศหญิง

4.1 ชาย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่บ่งบอกว่าเป็นเพศชาย

4.2 หญิง หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่บ่งบอกว่าเป็นเพศหญิง

5. อายุ หมายถึง เวลาที่ดำรงชีวิตอยู่ในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ อายุน้อยกว่า 30 ปี, อายุตั้งแต่ 30-40 ปี, อายุตั้งแต่ 41-50 ปี, มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป

6. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

6.1 น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่ในการดำรงตำแหน่งของครูผู้สอน ตั้งแต่เริ่มบรรจุแต่งตั้ง แต่ไม่ถึง 5 ปี

6.2 ตั้งแต่ 5-10 ปี หมายถึง ระยะเวลาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่ในการดำรงตำแหน่งของครูผู้สอน ตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี

6.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป หมายถึง ระยะเวลาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่ในการดำรงตำแหน่งของครูผู้สอน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

7. โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 หมายถึง โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

8. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หมายถึง หน่วยงานบริหารราชการ ส่วนกลางตั้งอยู่ในภูมิภาค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ บริหาร รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเกาะสีชัง อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัยดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ปัญหาของความขัดแย้ง
   - 3.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล
   - 3.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
   - 3.3 ด้านสภาพองค์การ
4. ผลของความขัดแย้ง
   - 4.1 ผลดีของความขัดแย้ง
   - 4.2 ผลเสียของความขัดแย้ง
5. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง
   - 5.1 การเอาชนะ
   - 5.2 การร่วมมือ
   - 5.3 การประนีประนอม
   - 5.4 การหลีกเลี่ยง
   - 5.5 การยอมให้
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นผู้บริหาร รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเกาะสีชัง อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559, หน้า 3)

ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ตั้งอยู่ที่ 14/42 หมู่ที่ 4 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี เป็นอาคารสำนักงานคอนกรีตเสริมเหล็กรูปตัวแอล 3 ชั้น สร้างโดยงบประมาณขององค์กำรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

สภาพภูมิศาสตร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ห่างจากตัวจังหวัดชลบุรี ประมาณ 35 กิโลเมตร ห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 100 กิโลเมตร อยู่ ทางภาคตะวันออกของประเทศไทย ทางทิศตะวันตกตั้งแต่อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง จนถึงอำเภอสัตหีบ มีความยาวประมาณเกือบ 100 กิโลเมตร ประกอบด้วยที่ราบตามชายฝั่งทะเลที่มีภูเขาเล็ก ๆ สลับอยู่บางตอน ชายฝั่งทะเลบางแห่งมีลักษณะเว้าแหว่งและ เป็นที่ลุ่มต่ำน้ำทะเลท่วมถึง มีป่าชายเลนหรือโกงกางขึ้นตั้งแต่ในเขต อำเภอศรีรำชำ อำเภอบางละมุงและอำเภอสัตหีบ มีหาดทรายสวยงามหลายแห่ง ซึ่งถูกพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด

ส่วนที่เป็นเกาะอยู่ห่างจากชายฝั่งทะเลออกไปประมาณ 10 กิโลเมตร ซึ่งประกอบด้วยพื้นที่ที่เป็นเกาะเล็กและเกาะใหญ่ประมาณ 46 เกาะที่สำคัญที่สุด คือ เกาะสีชัง และมีฐานะเป็นอำเภอ

ตารางที่ 1 จำนวนครู/ นักเรียนในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559)

ที่	โรงเรียน	จำนวนครู (คน)	จำนวนนักเรียน (คน)
1	โรงเรียนบ้านห้วยไข่เน่า	9	159
2	โรงเรียนบ้านภูไทร	10	202
3	โรงเรียนบ้านโป่งสะเก็ต	34	946
4	โรงเรียนวัดโป่ง	27	671
5	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์	7	188
6	โรงเรียนวัดหนองเกตุน้อย	34	786
7	โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว	32	645

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

รอบบินส์ (Robbins, 1974, p. 43) เสนอแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งได้มีการศึกษามานานแล้ว และต่างก็ยอมรับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ

เคลลี่ (Kelly, 1974, p. 555) ได้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งสามารถที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นได้

2. แนวคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะสภาวะใดในองค์กรหรือสังคมนั้นจะมีบรรยากาศดีมากเพียงใด และหากสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้เหมาะสมจะนำไปสู่การปรับปรุงหน่วยงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

กลูเอค (Glueck, 1977, p. 525) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งโดยมองจากองค์กร 3 รูปแบบ คือ

1. องค์การสมัยใหม่ถือว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาสามารถจัดการได้

2. องค์การแบบผลิตถือว่า ความความขัดแย้งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง

3. องค์กรสมัยโบราณถือว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผิดปกติธรรมดาจะต้องหาทางกดไว้ไม่เกิดขึ้น

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอ ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน การดำเนินชีวิตประจำวัน หรือที่ทำงาน เหตุที่มนุษย์เกิดความขัดแย้งกันเนื่องจากมีความแตกต่างกัน ด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความสามารหรือความต้องการ สำหรับความขัดแย้งที่ผู้บริหาร จะต้องให้ความสนใจ คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล กับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรืออกลุ่มกับกลุ่ม แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นแนวคิดทางลบ แนวคิดที่เห็นความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ หรือมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี การศึกษาทำความเข้าใจ เกี่ยวกับสาเหตุความขัดแย้ง ผลความขัดแย้งและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์ ต่อผู้บริหารในการควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดี เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งหรือมีมากเกินไปก็จะทำให้องค์กรขาดการพัฒนา นอกจากนี้ มนุษย์เราแต่ละกลุ่มจะต้องรักษาผลประโยชน์ของตน ผลประโยชน์ทั้งหลาย ถ้าเป็นที่หมายปอง ของหลายฝ่ายก็จะเกิดการแก่งแย้งกัน หรือบางครั้งแต่ละกลุ่มอาจมีผลประโยชน์ร่วมกัน (อาคม วัดไธสง, 2547, หน้า 142)

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่สำคัญมี 3 แนวคิด ดังที่ อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 10-13)

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional view) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันแพร่หลาย ในช่วงทศวรรษที่ 1930 ถึงทศวรรษที่ 1940 แนวคิดนี้มีความขัดเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่สมควรและไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นสิ่งที่เลวร้ายและชั่วร้าย สมควรหลีกเลี่ยงและกำจัด ให้หมดไป ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องคาดการณ์ความคิดและความข้องการของลูกน้องได้ จึงจะสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ และผู้บริหารจะต้องจำกัดความขัดแย้ง ในองค์กร โดยออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการเข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะถือว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารงาน

2. แนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human relation) เป็นแนวคิดที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ในช่วงทศวรรษที่ 1940 ถึง ทศวรรษที่ 1970 ต่างมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตาม ธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่หลีกลี่ยงไม่ได้ในทุกกลุ่ม โดยความขัดแย้งจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ หรือให้โทษแก่องค์กร เพราะทำให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาทางลดและควบคุม ความขัดแย้งแทนที่จะปฏิเสธเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary view) เป็นแนวคิดที่เสนอไว้ว่าความขัดแย้งเป็นพลัง ในทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กลุ่มจำเป็นจะต้องมีความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้ง จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้องค์กร เจริญเติบโต โดยเชื่อว่าองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้ง องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่นิ่งเฉย

และไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ดังนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นถ้าหากสามารถจัดการให้มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพราะจะช่วยให้กลุ่มมีความกระตือรือร้นตื่นตัว คิดค้น ประดิษฐ์สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

จะเห็นว่าเจตคติของบุคคลที่มีต่อความขัดแย้งในแต่ละยุค เริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่การยอมรับความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในระยะแรกมุมมองต่อความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ส่วนในระยะต่อมาจึงเริ่มมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ กล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดสมัยใหม่ จะพบความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ความขัดแย้งจึงประกอบด้วยอาการขัด และแย้ง คือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534, หน้า10)

ชุง และเมกกินสัน (Chung & Megginson, 1981) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับความพึงพอใจ

รอบบินส์ (Robbins, 1983) ให้ความหมายความขัดแย้งว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงข้ามกันทุกชนิด

กรีนเบิก และบาร์รอน (Greenberg & Baron, 1996) ได้นิยามความขัดแย้งว่า หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นได้ปฏิบัติอย่างในอย่างหนึ่งซึ่งจะส่งผลเสียในทางลบหรือสร้างความไม่เม่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) ชี้ว่า ความขัดแย้งเป็นชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหมาย ค่านิยมหรือเกี่ยวข้องไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 161) ให้ความหมายของความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันมีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียม

ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล (2534, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ เชื่อว่าในตัวเราคนเดียว ในครอบครัว ในชุมชน ในองค์กร ในประเทศของเราหรือ

ระหว่างประเทศไม่ใช่เรื่องเลวร้าย หากความขัดแย้งนั้นสามารถคลี่คลายตนเอง ละเปลี่ยนไปในทางสร้างสรรค์นำไปสู่ข้อยุติหรือหาทางออกได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการ หรือทั้ง 2 อย่าง แต่เป็นการพึ่งพาอาศัยในทางลบ อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริง หรือศักยภาพที่เกิดความความต้องการ

จากที่ได้มีผู้กล่าวถึง ความหมายของความขัดแย้ง สามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่คนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป เกิดการแก่งแย้ง ต่อสู้ เกลียดชัง การแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่าย สร้างค่านิยมของแต่ละฝ่าย พยายามมุ่งหวังให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของฝ่ายตนด้วยการที่ต้องเอาชนะอีกฝ่ายให้ได้โดยที่ไม่ยอมให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องมีความขัดแย้งไม่ตรงกันเสมอไป แต่ยังหมายถึง การแสดงถึง การบั่นทอน หรือสร้างความวุ่นวาย ความตั้งใจในการทำงานของอีกฝ่ายมิให้บรรลุเป้าหมายก็เป็นความขัดแย้งได้เช่นกัน

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งแบ่งออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงคามขัดแย้งในจิตใจตนเอ เมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลาย ๆ อย่าง อย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตนเองชอบทั้งคู่หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีข้อเสียที่ตนเองชอบและข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบทำให้ตัดสินใจลำบากว่า จะเลือกหรือไม่เลือก อาจเป็นความขัดแย้งในบทบาทความขัดแย้งภายในบุคคลยังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูก คาดหมายให้ปฏิบัติงานอะไรหรือถูกคาดหมายให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Intrapersonal conflict) ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งในองค์การโดยส่วนรวมด้วยเพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ

2. ความขัดแย้งขององค์การ ความขัดแย้งขององค์การเป็นการต่อสู้ดิ้นรนที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นด้วยกันได้ทั้งสองฝ่าย และความขัดแย้งขององค์การเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบองค์การที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงานแต่จะแสดงออกมาให้เห็นได้ชัดในลักษณะต่าง ๆ หรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่า จะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน เกิดกรณีความขัดแย้งนั้น

มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยต้องมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุหรือจุดก่อตัวก่อนแล้วจึงพัฒนาขึ้นเป็นสายโซ่ที่ต่อเนื่องกัน (จินตนา ยูนิพันธ์, 2527 อ้างถึงใน แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์, 2534)

ความขัดแย้งในสังคมย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์กรในส่วนของนายจ้างกับลูกจ้าง เพราะว่าคนทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน จากการศึกษาของมาร์ช และไซมอน (March & Simon, 1958, p. 102 อ้างถึงใน วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2547) พบว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลมีต่อการกระทำของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1 รักพี่เสียดายน้อง (Approach-approach conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2 หนีเสือปะจระเข้ (Avoidance-avoidance conflict) เป็นความรู้สึกที่ไม่ต้องการไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง

1.3 เกลียดตัวกินไข่ (Approach-avoidance conflict) คือ มีทั้งสิ่งที่พอใจไม่พอใจอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์การ (Organization conflict) เมื่อคนแต่ละคนมาอยู่รวมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยมอคติ การรับรู้ ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณมีจำนวนจำกัด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน ความแตกต่างในหน้าที่การทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิน

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter organization conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่น ผลประโยชน์ขัดกัน

จากความเห็นดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การจัดประเภทของความขัดแย้งนั้นมีความแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และในทางเสื่อม ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพขัดกัน ความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย เชิงปัญญา เชิงอารมณ์ และเชิงพฤติกรรม ความขัดแย้งทางด้านโครงสร้างด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ซึ่งแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับรูปแบบของความขัดแย้งของแต่ละองค์การ

ปัญหาของความขัดแย้ง

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 335-337) ได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task interdependence) ปัจจัยนี้เป็นเพราะว่าในการทำงานที่องค์การแต่ละแห่งไม่สามารถทำงานอย่างเป็นอิสระได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เช่น การพึงพาด้านข้อมูล สารสนเทศ ด้านทรัพยากร การต้องการความช่วยเหลือด้านบุคลากรหรือการประสานงานกันในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำให้การทำงานประสบความสำเร็จเนื่องจากการที่งานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้นำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรง แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดความผิดพลาดในการทำงานขึ้นก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งทีเกี่ยวข้อง และจำนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน เช่น ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องรับช่วงนักเรียนจากโรงเรียนประถมศึกษาและได้รับนักเรียนที่ไม่มีความพร้อมที่จะเรียนในระดับมัธยมศึกษาได้อันเนื่องมาจากผลการทำงานของโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยงานทั้งสองระดับอาจเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

1.2 เมื่อหน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติในความรับชอบของตนได้ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้าก็จะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังต้อล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เช่น การตกแต่งเวทีในงานนิทรรศการของโรงเรียนงานประดับไฟฟ้าต้องรอให้ฝ่ายก่อสร้างทำการก่อสร้างให้เสร็จเรียบร้อยก่อน เป็นต้น

1.3 การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น ฝ่ายวิชาการต้องพึ่งพางาบประมาณจากฝ่ายแผนงานและงบประมาณในขณะที่ฝ่ายแผนงานและงบประมาณต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายวิชาการเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ฝ่ายวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะเดียวกันฝ่ายปฏิบัติการต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานดังกล่าวนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับซึ่งกันและกันจะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายสุด

2. การมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) ในองค์การที่ผู้ใหญ่มีความซับซ้อนมากขึ้นทั้งภารกิจและจำนวนบุคากร องค์การลักษณะนี้มักยึด

การมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคลเป็นหลัก จึงเกิดปัญหาของความขัดแย้งตามมา ซึ่งจากผลการวิจัยของวิชาการหลายท่านพบว่า มีการแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใดยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายสร้างกรอบแนวปฏิบัติของตนเอง เช่น มีการกำหนดโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเองโดยไม่คำนึงถึงบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลาในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือมทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานขององค์การ ทำให้เกิดความสับสน ก้าวก่ายในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์การขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือ ในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากกาย แต่องค์การส่วนใหญ่มักจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะทั้งโครงสร้างขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่มหรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งจะทำให้เกิดการแย่งงานกันทำ หรือมอบหมายความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคจากการสื่อสาร (Communication obstruction) การสื่อสารที่ใช้ในองค์การต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งที่เป็นถ้อยคำ (Verbal communication) และการสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำ (Nonverbal communication) ทั้งนี้เป้าหมายหลักของการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้สื่อสาร (Sender) และผู้รับสาร (Receiver) หรือเรียกว่า ประสิทธิผลของการสื่อสาร (Communication effectiveness) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิผลเกิดจากสาเหตุปลายประการ เช่น อุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้การศึกษา หรือการอบรมที่แตกต่างกัน นักการภารโรงและพนักงานขับรถ เป็นต้น บุคลากรเหล่านี้จะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ บทบาทและหน้าที่ของตนซึ่งแตกต่างกัน หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้จามที่ควรจะเป็น กระทั่งกลายเป็นเงื่อนไขนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด หรือบางครั้งเราไม่สามารถตีความหมายของพฤติกรรมที่บุคลากรในโรงเรียน

แต่ละคนแสดงออกมาได้ ตรงกับความหมายที่แท้จริงของบุคคลคนนั้น ย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้ง เป็นต้น

นิวแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 45-48) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล ที่สามารถแบ่งออกได้ 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละบุคคลมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม, ทางการศึกษา, ค่านิยม, ความเชื่อ และประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรมและการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ดังนี้

1.2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง เป็นนักจิตวิทยายืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีฉบับทางจิตวิทยาเป็นขอตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

1.2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแจกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

1.2.3 แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อนก้าวร้าว แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง

1.2.4 แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธี เช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตาม ปัญหาก็อาจไม่เกิดแต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก คนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดการเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้งสามส่วนของกระบวนการสื่อสาร คือ ผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น ส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากการสื่อที่จะส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำจนเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระกว่างผู้รับข่าวสารกับผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นได้เกิดจากหายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งความผิดพลาดจากการทำงานก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือการต้องพึ่งพาหาข้อมูลรวมถึงผลงานจากฝ่ายหนึ่ง งานของตนจึงจะลุล่วง นอกจากนี้ยังเกิดจากการมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างกรอบและข้อกำหนดของตนเองมากขึ้น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจนทำให้มีการก้าวก่ายหรือเกี่ยงงานเกิดขึ้น หรือเกิดได้จากอุปสรรคจากการสื่อสาร ทั้งความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการส่งสาร รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่ผิดเพี้ยนและสุดท้าย เกิดจากการแข่งขันเพื่อทำให้ได้รับทรัพยากรที่มีจำกัด เนื่องจากทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนนั้นมักถูกจัดสรรมาน้อยกว่าจำนวนที่ขอไป จึงต้องมีการแข่งขั้นเพื่อแย่งชิงทรัพยากรอันจำกัดนั้น จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่จะหลีกหนีให้พ้นจากความขัดแย้งและเนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 276) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งไว้ว่า ความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้าหรือ

เกิดความสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาความคิดที่ใหม่ขึ้นเสมอ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การ เพราะจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆและเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 22) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล และองค์การประโยชน์ที่สำคัญบางประการ ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่

ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกันจะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีปัญหานอกจากนั้นยังช่วยเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

โอเวนส์ (Owen, 1991, pp. 246-248) ได้กล่าวว่า หากความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวกมีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

ผลเสียของความขัดแย้ง

พรนพ พุกะกันธุ์ (2544, หน้า 277) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า อาจจะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขและสาเหตุของความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์การมีอยู่หลายประการด้วยกัน การแก้ไขจึงต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้มิฉะนั้นอาจมีการแก้ไขปัญหาได้ไม่ถูกจุด และเกิดความเสียหายต่อผลงานขององค์การในส่วนรวมได้ เช่น อาจมีผลให้คนที่ทนไม่ได้จะต้องย้ายหนีจากหน่วยงานนั้นไป ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลจะลดลง บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป และอาจเป็นการต่อสู้ที่ใช้อารมณ์ไร้เหตุผล มีการต่อต้านซึ่งอาจขัดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การสามารถนำผลดีที่เกิดจากความขัดแย้งไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์การ และผู้บริหารองค์การต้องหาทางลดผลเสียของความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์การได้

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบันได้มีมุมมองที่แตกต่างไปจากอดีต ที่มองว่าความคัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรจะกำจัดทิ้งไป เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความไม่สามัคคี และทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีความเข้าใจว่าในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่ในแนวคิดปัจจุบัน มองว่า หากมีการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ดังนั้น คุณหรือโทษของความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกรติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าสังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นยังมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่แย่เสมอไป เราสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร โดยพิจารณาจากทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นการยากยิ่งที่เราจะสามารถหาวิธีถูกต้องแน่นอนในการใช้แก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive conflict) ให้กลายเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Constructive conflict) ก็คือ เราต้องมองลงไปที่เนื้อหาของความขัดแย้ง แทนที่จะมองที่ตัวบุคคล วิธีนี้เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการตำหนิ (Blaming) คู่กรณี ซึ่งไม่สามารถสร้างผลดีอย่างไรเลย แต่กลับเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องเลือกหาวิธีการต่าง ๆ มาจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ โดยอาศัยแนวคิดของโธมัส และคิลล์แมน (Thomas & Kilman, 1987, p. 11 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่

1. การเอาชนะ (Competition)

วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งการเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น ซึ่งจะอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจแสดงการข่มขู่ มักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ บางครั้งควรปล่อยให้ผู้อื่นตัดสินใจก็ไปตัดสินใจเสียเอง เพราะต่างฝ่ายต่างต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตามวามต้องการหรือจุดมุ่งหมายของตนเอง พยายามใช้อำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (มาลัย ทิอุด, 2544, หน้า 37)

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544, หน้า 67) การอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น และเมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง เพื่อกันตนเองจากการถูกเอารัดเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ (Collaboration)

การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบทั้งยืนยันรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoidance) การร่วมมือนั้นคือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ทั้งยังหมายถึง การศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและเพื่อจะได้ทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมือกันของคนสงคนยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขดแย้งกันของทั้งสองฝ่ายทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันชัดเจนขึ้น ยังแสดงออกมาในรูปของการสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันอาจก่อให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนตนอีก ที่สุดยังแสดงออกมาในรูปของการเผชิญหน้าและการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับการแก้ปัญหาระหว่างบุคคลอีก (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544, หน้า 70)

การร่วมมือแก้ปัญหา วิธีนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็พยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ โดยจะใช้ทั้งเวลาและพลังงานเป็นอันมาก ในการแสวงหาความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ หรือเพื่อนร่วมงานอาจไม่เชื่อถือหรือไว้วางใจในการตัดสินใจหรือในนโยบายของบุคคลนั้น อนึ่งพฤติกรรมการร่วมมือนั้น ควรใช้เพื่อหาทางแก้ไขเชิงผสมผสานความคิดเพราะแนวคิดของทั้งสองฝ่ายต่างมีความสำคัญเกินกว่าที่จะประนีประนอมได้ตลอดทั้งต้องการรวมความคิดเห็นของหลาย ๆ คนเข้าด้วยกัน (มาลัย ทิอุด, 2544, หน้า 38)

3. การประนีประนอม (Compromise)

การประนีประนอมจัดอยู่ในระดับปานกลางระหว่างการยืนยันรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาชนิดที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วนวิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการเอาชนะ (Competition) และแบบการยอมให้ (Accommodation)

การประนีประนอมนั้นย่อมใช้มากกว่าการแข่งขัน แต่ยังน้อยกว่าแบบการอยู่ร่วมกัน การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาแบบการยอมให้ นั่นก็คือ พูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงคงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึง การแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมกันได้หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544, หน้า 70)

4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความไม่ร่วมมือนั่นก็คือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแกปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงปัญหาแบบนักการพูด การเลี่ยงเวลาแก้ปัญหาไปตนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่าหรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกความตนอยู่ได้ (วิภาวี เจียมบุศย์, 2544 หน้า 69)

การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะเลี่ยงหรือถดถอยจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในการแก้ปัญหา หรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม โดยเชื่อว่าการใช้ความพยายามขัดแย้งกับฝ่ายตรงข้ามไม่ได้ผล พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลนั้นถ้าใช้ในปริมาณมากหรืออยู่ในระดับสูง แสดงว่าบุคคลนั้นมีความยากลำบากในการประสานงาน เพราะบุคคลอื่นไม่ค่อยยอมรับพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงของบุคคลอยู่ในปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้น อาจมีความเชื่อมั่นว่าสามารถเผชิญกับปัญหามากมาย และสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ อนึ่งพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงนั้นควรใช้เมื่อเป็นเรื่องไร้สาระ หรือไม่มีทางที่จะแก้ปัญหาเป็นที่พอใจได้ หรือเมื่อเห็นว่าเผชิญกับความขัดแย้งจะสร้างความแตกแยกให้มากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเมื่อประเด็นดูเหมือนจะไขว้เขวเปลี่ยนแปลงสับสน (มาลัย ทิอุด, 2544, หน้า 37)

5. การยอมให้ (Accommodation)

มีพฤติกรรมมุ่มเอาชนะระดับต่ำ และพฤติกรรมร่วมมือระดับสูง เพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองแม้ไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคลเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธ์ภาระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความไม่พอใจ พฤติกรรมการปรองดองถ้าใช้ปริมาณน้อยหรืออยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าบุคคลนั้นอาจมีปัญหาในการสร้างไม่ตรีจิตกับบุคคลอื่น หรืออาจเห็นว่าตนเองไม่ค่อยมีเหตุผล อนึ่ง พฤติกรรมการปรองดองนั้นควรใช้เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองผิด หรือเมื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ สบายใจ

หรือเมื่อต้องการความเชื่อถือและยอมรับทางสังคมหรือเมื่อการแข่งขันยืดเยื้อ จนก่อให้เกิดความเสียหายได้ (มาลัย ทิอุด, 2544, หน้า 37-38)

วิภาวี เจียมบุศย์ (2544, หน้า 69) การยอมให้ควรใช้วิธีการนี้ คือ

1. ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

2. เมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นมากว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่น พอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น

3. เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

4. เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5. เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง

6. เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้งไม่สามารถสรุปได้ว่าวิธีใดดีที่สุด แต่อาจจะเหมาะสมกับกาลเวลาที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำไปใช้จะเข้าใจและเลือกใช้ตรงกับสถานการณ์ใด ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีทักษะในการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการไม่ยึดมั่นว่าวิธีใดดีที่สุด แต่คำนึงว่าสถานการณ์ใดควรจะใช้วิธีการใดได้ประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญประการหนึ่งคนในองค์การมีหลายประเภท ผู้บริหารต้องเข้ากับบุคคลประเภทนั้น ๆ โดยไม่เอาความแตกต่างระหว่างบุคคลมาเป็นเครื่องกำหนดความขัดแย้งที่ดีและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดี สำหรับการวิจัยครั้งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของโธมัส และคิลล์แมน (Thomas & Kilman, 1987, p. 11 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ซึ่งจำแนกตามพฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญอันเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยเลือกศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน โดยมีเหตุผลดังนี้

เพศ

เพศ เป็นตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517, หน้า 38 อ้างถึงใน สุดใจ ศรีทอง, 2543, หน้า 47) กล่าวว่า เพศ แม้จะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้หญิงมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้ชาย แต่เนื่องจากธรรมเนียมประเพณี ทัศนะดั้งเดิม ผู้หญิงก็ไม่อาจปฏิบัติเท่าเทียมได้เช่นบุรุษ ซึ่งความจริงแล้วผู้หญิงบางคนมีความสามารถเหนือกว่าผู้ชาย ในด้านการบริหารโรงเรียน บุคลากรทั้งชายและหญิง และจำเป็นต้องมีคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ ความเป็นผู้นำ มีสุขภาพดี มนุษยสัมพันธ์อันดีเพื่อนร่วมงานมีคุณธรรมสูง มีการติดต่อสื่อสารที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของสมเดช ภู่ศรี (2541, หน้า 67) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับสุกัญญา เพาะแป้น (2552) ได้ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า เพศของบุคลากรในโรงเรียน ย่อมส่งผลต่อปัญหาและวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรเพศเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้

อายุ

อายุเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อปัญหาและการจัดการความขัดแย้ง ซึ่ง สมเดช ภู่ศรี (2541, หน้า 67) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเรื่องพฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยผู้ที่ผู้ที่มีอายุอายุต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้ที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป

จากการศึกษาผู้วิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าอายุของบุคลากรในโรงเรียน ส่งผลต่อปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรเพศเป็นตัวอิสระในการศึกษาครั้งนี้

ประสบการณ์การทำงาน

เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน ซึ่ง เสกโรจน์ ล้วนถวิล (2541, หน้า 133) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สงกัดกรมสามัญศึกษาพัทลุง พบว่า ผู้ที่มีอายุประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี พบสาเหตุความขัดแย้งมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สอดคล้องกับกันยา สุวรรณแสง (2536, หน้า 80) ที่พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตางกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับยิ่งยศ จิตร์ประวัติ (2545) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากหลักการดังกล่าวผู้วิจัยจึงเห็นว่าประสบการณ์ทำงาน จะเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกันต่อปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน จึงกำหนดให้เป็นตัวแปรต้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมเดช ภู่ศรี (2541) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการร่วมมือ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมการยอมให้ แสดงออกในระดับสูงเมื่อพิจารณาของผู้บริหารจำแนกตาม อายุ วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์การในการดำรงตำแหน่ง ปรากฏว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันกับผู้บริหารส่วนใหญ่ และการทดสอบความเป็นอิสระของพฤติกรรมผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนแตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรมแบบเอาชนะ โดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีพฤติกรรมด้านนี้สูงกว่าผู้มีอายุ 35 ปีขึ้นไป

ยิ่งยศ จิตร์ประวัติ (2545) ได้ศึกษา เรื่องความคิดเห็นของครูต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรีมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการรับรู้ รองลงมาคือ ด้านผลประโยชน์ ด้านสถานภาพ และด้านภูมิหลัง ตามลำดับ ซึ่งความคิดเห็นที่มีต่อ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็นของครูต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน พบว่า เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่ง ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นของครูต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี แต่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกัญญา พรหมคูณ (2549) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งมีผลการวิจัย พบว่าการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน ดังนี้ ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับอยู่ในระดับสูง และพบว่า การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน

มาธุสร ด่วนชะเอม (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริการสถานศึกษา ข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีความพึงพอใจวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยใช้วิธีการร่วมมือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการยอมให้ระดับมาก มีความพึงพอใจวิธีการหลีกลี่ยงระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจวิธีการเอาชนะระดับน้อย 2) ผู้บริการสถานศึกษา ข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีสถานภาพด้านเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และสังกัดในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความพึงพอใจในวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ที่มีสถานภาพด้านตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความพึงพอใจวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกัญญา เพาะแป้น (2552) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน พบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว

เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป ใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกตางกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการยอมรับให้เพียงด้านเดียวเท่านั้นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก มีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้มากกว่าผู้บริหารจากโรงเรียนขนาดใหญ่

งานวิจัยต่างประเทศ

แบรดเลย์ (Bradley, 1984) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารของผู้บริหาร โรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้น มิได้ใช้วิธีแก้ไขวิธีแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแต่มักใช้ควบคุมไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

รีวิวลา (Revilla, 1984) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างชายและหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความคัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการบริหารงาน

มาเรีย (Maria, 1984) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชาย และหญิงในวิทยาลัยที่สอนศิลปะศาสตร์ของเอกชน รัฐเพนซิเวเนีย โดยใช้เครื่องมือวิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบโธมัส และคิลแมนน์ (Thomas & Kilman) พบว่า ผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยใช้วิธีแก้ปัญหาแบบประนีประนอม กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมละแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล

บุนทิน (Buntin, 1988) ได้ศึกษาวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชลบท ขนาดใหญ่ โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีจัดการความขัดแย้งกับเพศ เผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียน จำนวนผู้ช่วยผู้บริหารและการฝึกอบรมด้านการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น พบว่า ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับวิธีจัดการกับความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

ลูเวอร์ (Hoover, 1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเองการแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

แคช (Cash, 1991) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเซ้าท์คาโลไลน่า โดยใช้ข้อมูลจากผู้บริหาร จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งต่าง ๆ ในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กรและมีความประสงค์จะแก้ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการศึกษา มีสาเหตุตามกรอบแนวคิดของนิวแมนและบรูลรูล (Pneuman & Bruehl, 1982, pp. 35-50) ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสภาพองค์การ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งอาศัยกรอบแนวคิดของโธมัส และคลล์แมน (Thomas & Kilmann, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) ซึ่งมี 5 วิธี ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานน่าจะแตกต่างกัน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัญหาของความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งของบุคคลากรโรงเรียน ในกลุ่ม กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2559 จำนวน 145 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กำหนดขนาดด้วยการเปิดตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Kiejcie & Morgan, 1970, pp. 608-610 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2557, หน้า 83) พบว่า ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คน โดยการดำเนินการสุ่มตัวอย่างได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนบ้านห้วยไข่เน่า	9	7
2	โรงเรียนบ้านภูไทร	10	7
3	โรงเรียนบ้านโป่งสะเก็ต	30	22
4	โรงเรียนวัดโป่ง	25	19
5	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์	11	8
6	วัดหนองเกตุน้อย	29	21
7	ชุมชนวัดเขาไม้แก้ว	31	23
	รวม	145	108

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลทั่วไปเรื่อง เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน มีลักษณะเป็นตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล จำนวน 8 ข้อ
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน จำนวน 8 ข้อ
3. ด้านสภาพองค์การ จำนวน 8 ข้อ

แบบสอบถามเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของลิเคร์ท (Likert, 1967, pp. 16-24) ซึ่งเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบจัดอันดับ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นแบบสอบถามประเภทจัดลำดับความสำคัญได้แก่ อันดับ 1, 2 และ 3 โดยจัดลำดับการจัดการความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง 5) ด้านการยอมให้ จะวิเคราะห์ความถี่และน้ำหนักคะแนนเพื่อจัดอันดับความสำคัญแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยหาค่าเฉลี่ยแต่ละด้านเป็นรายข้อ และนำมาจัดลำดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับในเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการประมวลความรู้และข้อมูลที่ศึกษาในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของเครื่องมือ แล้วสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงสร้างเป็นแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) เกณฑ์การตัดสิน IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .66 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้นแสดงว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2) ดร.ชัยพจน์ รักงาม	อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3) นายธนาชัย วงศาโรจน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

5. นำแบบทดสอบมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นเข้าไปปรึกษากับคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อจัดพิมพ์ ไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูปฏิบัติการสอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item discrimination power) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .41 ถึง .85

6. นำแบบสอบถาม หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและมีความสมบูรณ์ไปใช้ใช้ในการเก็บข้อมูลจากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม จำนวน 108 ฉบับ ไปยังครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามด้วยตัวเอง

4. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

5. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมาย และสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลทั่วไปเรื่อง เพศ อายุ และประสบการณ์สอน ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ (*f*) และค่าร้อยละ (%)

2. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 ที่เกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 16-24) แบ่งความสำคัญเป็น 5 ระดับ

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การวัดระดับปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็น 5 ระดับ โดยนำค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของคะแนน

เป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) และแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามตอนที่ 3 ที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

โดยเรียงระดับความสำคัญ ดังนี้

จัดอันดับความสำคัญเลือกลำดับที่ 1 คิดเป็น 3 คะแนน

จัดอันดับความสำคัญเลือกลำดับที่ 2 คิดเป็น 2 คะแนน

จัดอันดับความสำคัญเลือกลำดับที่ 3 คิดเป็น 1 คะแนน

นำคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยและเรียงลำดับแนวทางการพัฒนาการเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากที่สุด จนถึงลำดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยมี่สุด และสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาแปลผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ทางสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*)

2. เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ ใช้การทดสอบค่าที (*t*-test)

3. เปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุและประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's method)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)

$\overline{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

t แทน ค่าสถิติในการแจกแจงค่าที (t-distribution)

F แทน ค่าสถิติในการแจกแจงค่าเอฟ (F-distribution)

f แทน ความถี่ (Frequency)

p แทน ค่าความน่าจะเป็น (Probability)

SS แทน ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of squares)

MS แทน ค่าความแปรปรวน (Mean square)

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 6 ตอน โดยเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 3 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	40	37.00
2. หญิง	68	63.00
รวม	108	100.00
อายุ		
1. น้อยกว่า 30 ปี	63	58.30
2. ตั้งแต่ 30-40 ปี	29	26.90
3. ตั้งแต่ 41-50 ปี	5	4.60
4. มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	11	10.20
รวม	108	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	73	67.60
2. ตั้งแต่ 5-10 ปี	32	29.60
3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3	2.80
รวม	108	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 88 คน โดยแบ่งตามเพศ คือ เพศชาย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 เพศหญิง 68 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 แบ่งตามอายุ คือ อายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 อายุตั้งแต่ 30-40 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90 อายุตั้งแต่ 41-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 และแบ่งตามประสบการณ์สอน คือ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60 ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	***n* = 108**		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	***SD***		
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.83	0.75	มาก	2
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	4.05	0.91	มาก	1
3. ด้านสภาพองค์การ	3.67	0.95	มาก	3
รวม	3.85	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์กร

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	*n* = 108		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. พื้นฐานชีวิตแตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	3.65	1.05	มาก	7
2. บุคลากรที่มีประสบการณ์งานมาก มักยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	4.13	0.81	มาก	1
3. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากความเชื่อที่ต่างกัน	3.77	0.94	มาก	5
4. พื้นฐานการศึกษาต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	3.57	0.78	มาก	8
5. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการประสบการณ์ที่ต่างกัน	3.71	0.92	มาก	6
6. ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก ชักจูงความคิด โดยขาดการไตร่ตรองด้วยตนเอง	3.89	0.90	มาก	3
7. แนวคิด ทัศนคติที่แตกต่างกันสร้างความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	4.05	0.96	มาก	2
8. การรับรู้ที่ต่างกันหรือคนละเวลา สถานที่เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน	3.85	1.04	มาก	4
รวม	3.83	0.75	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีบุคลากรที่มีประสบการณ์งานมาก มักยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ทัศนคติที่แตกต่างกันสร้างความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน

มีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก ชักจูงความคิด โดยขาดการไตร่ตรองด้วยตนเอง

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	*n* = 108		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. การสื่อสารทำให้เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน	4.00	1.04	มาก	6
2. การสื่อสารในโรงเรียนที่ไม่ครบถ้วน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากร	3.75	1.14	มาก	8
3. การพูดที่ไม่เป็นความจริง ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน	4.10	1.07	มาก	4
4. การพูดใส่ร้าย ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน	4.26	1.01	มาก	1
5. การแปลความหมายที่ไม่ถูกต้อง ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน	3.89	1.05	มาก	7
6. ข่าวสารที่บิดเบือน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	4.18	0.96	มาก	2
7. การเข้าใจไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	4.09	0.97	มาก	5
8. การรับฟังข่าวสารโดยไม่เป็นกลางก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง	4.10	1.04	มาก	3
รวม	4.05	0.91	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการพูดใส่ร้าย ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีข่าวสารที่บิดเบือน ก่อให้เกิด

ความขัดแย้งขอบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีการรับฟังข่าวสารโดยไม่เป็นกลาง ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านสภาพองค์การ โดยรวมและรายข้อ

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน ด้านสภาพองค์การ	*n* = 108		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากจำนวนครูมีน้อย	3.06	1.38	ปานกลาง	8
2. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากความไม่ชัดเจนในระบบและโครงสร้างขององค์กร	3.56	1.20	มาก	6
3. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากผู้บริหาร	3.42	1.27	ปานกลาง	7
4. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการแบ่งกลุ่มภายในโรงเรียน	4.04	1.18	มาก	2
5. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากมีการแข่งขันกันในกลุ่มครูมาก	3.74	1.05	มาก	4
6. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการขัดผลประโยชน์ในหน้าที่	4.06	0.96	มาก	1
7. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการขัดผลประโยชน์ในอดีต	3.75	1.18	มาก	3
8. ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการละเว้นการปฏิบัติกับบางกลุ่ม บางคน	3.74	1.11	มาก	5
รวม	3.67	0.95	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านสภาพองค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เกิดจากผู้บริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจาก จำนวนครูมีน้อย อยู่ในระดับปานกลาง เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่

บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขัดผลประโยชน์ในหน้าที่ บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการแบ่งกลุ่มภายในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขัดผลประโยชน์ในอดีต

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	เพศชาย (n = 40)				เพศหญิง (n = 68)			
	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.80	0.47	มาก	2	3.84	0.88	มาก	2
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	4.28	0.50	มาก	1	3.91	1.06	มาก	1
3. ด้านสภาพองค์การ	3.75	0.52	มาก	3	3.80	1.13	มาก	3
รวม	3.95	0.39	มาก		3.94	0.95	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3จำแนกตามเพศ พบว่า

เพศชาย โดยรวมและรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพองค์การ

เพศหญิง โดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพองค์การ

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	เพศชาย		เพศหญิง		*t*	*p*
	$\bar{X}$	*SD*	$\bar{X}$	*SD*		
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.81	0.47	3.83	0.88	- 0.22	.84
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	4.28	0.50	3.91	1.06	2.44*	.02
3. ด้านสภาพองค์การ	3.75	0.57	3.62	1.13	0.80	.42
รวม	3.95	0.39	3.79	0.95	1.19	.24

*p <.05

จากตารางที่ 9 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุโดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	น้อยกว่า 30 ปี (*n* = 63)				ตั้งแต่ 30-40 ปี (*n* = 29)				ตั้งแต่ 41-50 ปี (*n* = 5)				มากกว่า 50 ปีขึ้นไป (*n* = 11)			
	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.94	0.72	มาก	2	3.40	0.80	ปานกลาง	2	3.47	0.53	ปานกลาง	1	3.95	0.75	มาก	3
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	4.10	0.94	มาก	1	3.98	0.81	มาก	1	3.47	1.44	ปานกลาง	2	4.12	0.73	มาก	1
3. ด้านสภาพองค์การ	3.86	0.95	มาก	3	3.17	0.78	ปานกลาง	3	3.25	1.27	ปานกลาง	3	4.10	0.40	มาก	2
รวม	3.97	0.79	มาก		3.58	0.77	มาก		3.40	0.98	ปานกลาง		4.06	0.56	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ พบว่า

อายุน้อยกว่า 30 ปี โดยรวมและรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์การ

อายุตั้งแต่ 30-40 ปี โดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์การ

อายุตั้งแต่ 41-50 ปี โดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์การ

มากกว่า 50 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพองค์การและด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	**แหล่งความแปรปรวน**	***df***	***SS***	***MS***	***F***	***p***
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	3.26	1.09	1.98	.12
	ภายในกลุ่ม	104	56.98	0.55		
	รวม	107	60.24			
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.02	0.67	0.81	.49
	ภายในกลุ่ม	104	86.37	0.83		
	รวม	107	88.39	4.18		
3. ด้านสภาพองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	3	12.53	0.81	5.14*	.00
	ภายในกลุ่ม	104	84.52			
	รวม	107	97.05			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	แหล่งความแปรปรวน	*df*	*SS*	*MS*	*F*	*p*
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.49	1.50	2.47	.06
	ภายในกลุ่ม	104	63.01	0.60		
	รวม	107	67.50			

*$p < .05$

จากตารางที่ 11 พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม อายุโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านสภาพองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เมื่อความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's method) ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์รายคู่ เพื่อเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านสภาพองค์การจำแนกตาม อายุ

อายุ		น้อยกว่า 30 ปี	ตั้งแต่ 30-40 ปี	ตั้งแต่ 41-50 ปี	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	**3.86**	**3.17**	**3.25**	**4.10**
น้อยกว่า 30 ปี	3.86	-	.01*	.54	.90
ตั้งแต่ 30-40 ปี	3.17	-	-	1.00	.04*
ตั้งแต่ 41-50 ปี	3.25	-	-	-	.40
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	4.10	-	-	-	-

*$p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ ด้านสภาพองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป และอายุน้อยกว่า 30 ปี มีปัญหาความขัดแย้งมากกว่า บุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	น้อยกว่า 5 ปี *n* = 73				ตั้งแต่ 5-10 ปี *n* = 32				มากกว่า 10 ปีขึ้นไป *n* = 3			
	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	*SD*	ระดับ	อันดับ
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.92	0.68	มาก	2	3.70	0.87	มาก	2	3.00	0.00	ปานกลาง	3
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	4.04	0.99	มาก	1	4.12	0.72	มาก	1	3.50	0.00	ปานกลาง	2
3. ด้านสภาพองค์การ	3.75	0.98	มาก	3	3.50	0.93	ปานกลาง	3	3.75	0.00	มาก	1
รวม	3.90	0.81	มาก		3.77	0.78	มาก		3.42	0.32	ปานกลาง	

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

ประสบการณ์สอนน้อยกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้านมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับ ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์การ

ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี โดยรวมและรายด้านมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านสภาพองค์การมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง เรียง 3 อันดับ ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านสภาพองค์การ

ประสบการณ์สอนมากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านสภาพองค์การมีปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับ ได้แก่ ด้านสภาพองค์การ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	**แหล่งความแปรปรวน**	***df***	***SS***	***MS***	***F***	***P***
1. ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	3.12	1.56	2.87	0.06
	ภายในกลุ่ม	105	57.12	0.54		
2. ด้านปฏิสัมพันธ์ในกา ทำงาน	รวม	107	60.24			
	ระหว่างกลุ่ม	2	1.08	0.54	0.65	0.52
	ภายในกลุ่ม	105	87.31	0.83		
3. ด้านสภาพองค์การ	รวม	107	88.39			
	ระหว่างกลุ่ม	2	1.41	0.71	0.78	0.46
	ภายในกลุ่ม	105	95.64	0.91		
	รวม	107	97.05			

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	แหล่งความแปรปรวน	*df*	*SS*	*MS*	*F*	*P*
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.93	0.46	0.73	0.48
	ภายในกลุ่ม	105	66.57	0.63		
	รวม	107	67.50			

จากตารางที่ 14 พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 15 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเอาชนะ

แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ด้านการเอาชนะ	น้ำหนักคะแนน			รวมคะแนน	อันดับ
	f_1X_3	f_2X_2	f_3X_1		
1. ผู้บริหารควรมีการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาด โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล	183	58	-	241	1
2. ใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงานด้วยความยุติธรรมที่สุด	78	72	18	168	2
3. ลดการแสวงหาคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะ	60	50	53	163	3
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของคณะครูเพื่อใช้ประกอบการวางแผนการปฏิบัติงานประกอบการตัดสินใจ	9	32	37	78	4

จากตารางที่ 15 พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเอาชนะ ครูผู้สอนมีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารควรมีการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาด โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล อันดับที่สอง คือ ใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงานด้วยความยุติธรรมที่สุด และอันดับที่สาม คือ ลดการแสวงหาคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะ

ตารางที่ 16 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการร่วมมือ

แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ด้านการร่วมมือ	น้ำหนักคะแนน			รวมคะแนน	อันดับ
	f_1X_3	f_2X_2	f_3X_1		
1. โรงเรียนควรสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน	186	42	-	228	1
2. โรงเรียนควรให้ครูเพิ่มความร่วมมือร่วมใจให้มากขึ้น เมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกัน	138	86	2	226	2
3. บริหารพยายามให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ในปัญหา เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาให้สำเร็จ	-	76	46	122	3
4. โรงเรียนควรกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา	-	12	33	45	4
5. โรงเรียนควรจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบงานและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	-	-	27	27	5

จากตารางที่ 16 พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการร่วมมือ ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ โรงเรียนควรสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน อันดับที่สอง คือ โรงเรียนควรให้ครูเพิ่มความร่วมมือ

ร่วมใจให้มากขึ้น เมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกัน และอันดับที่สาม คือ ผู้บริหารพยายามให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ในปัญหา เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาให้สำเร็จ

ตารางที่ 17 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการประนีประนอม

แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ด้านการประนีประนอม	น้ำหนักคะแนน			รวมคะแนน	อันดับ
	f_1X_3	f_2X_2	f_3X_1		
1. โรงเรียนควรพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการกระทำตามเงื่อนไขข้อตกลงของส่วนรวม	144	84	4	232	1
2. โรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรูปแบบจัดการเรียนการสอน	120	92	9	221	2
3. โรงเรียนควรยอมให้ผู้อื่นเข้ามาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงร่วมกันเพื่อนประนีประนอม	30	26	60	116	3
4. โรงเรียน ควรพยายามหาวิธีที่จะรวบรวมผลได้และผลเสียของตนเองและผู้ร่วมงานให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม	36	10	35	81	4

จากตารางที่ 17 พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการประนีประนอม ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ โรงเรียนควรพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการกระทำตามเงื่อนไขข้อตกลงของส่วนรวม อันดับที่สอง คือ โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรูปแบบจัดการเรียนการสอน และอันดับที่สาม คือ โรงเรียนควรยอมให้ผู้อื่นเข้ามาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงร่วมกันเพื่อนประนีประนอม

ตารางที่ 18 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเลี่ยงปัญหา

แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ด้านการประนีประนอม	น้ำหนักคะแนน			รวมคะแนน	อันดับ
	f_1X_3	f_2X_2	f_3X_1		
1. โรงเรียนต้องพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้	216	16	28	206	1
2. โรงเรียนรอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา	21	92	29	142	3
3. โรงเรียนควรมีการสร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม	69	62	17	148	2
4. โรงเรียนควรมีเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดเผย	48	26	34	188	4

จากตารางที่ 18 พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเลี่ยงปัญหา ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ โรงเรียนต้องพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ อันดับที่สอง คือ โรงเรียนควรมีการสร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม และอันดับที่สาม คือ โรงเรียนควรมีเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดเผย

ตารางที่ 19 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการยอมให้

แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน ด้านการยอมให้	น้ำหนักคะแนน			รวมคะแนน	อันดับ
	f_1X_3	f_2X_2	f_3X_1		
1. โรงเรียนต้องเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นแตกต่างกัน	141	40	7	188	2
2. โรงเรียนจะต้องพยายามเสนอเรื่องราวที่ไม่มี ผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง	132	76	10	218	1
3. โรงเรียนจะต้องพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าแนวคิดของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	27	82	36	145	3
4. เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ต้องเก็บความไม่พึงพอใจนั้นไว้ เพื่อรักษาบรรยากาศ	21	4	40	65	4
5. ผู้บริหารและบุคลากร ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้การทำงานเกิดปัญหาน้อยที่สุด	18	8	13	39	5

จากตารางที่ 19 พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการยอมให้ ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ โรงเรียน จะต้องพยายามเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง อันดับที่สอง คือ โรงเรียนต้องเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นแตกต่างกัน และอันดับที่สาม คือ โรงเรียนจะต้องพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าแนวคิดของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert, 1967, pp. 90-95) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 23 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .41 ถึง .85 โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .96 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบการจัดลำดับความสำคัญ จำนวน 5 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) การทดสอบค่าที (*t-test*) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe's method)

สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์กร

1.1 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีบุคลากรที่มีประสบการณ์งานมาก มักยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ทัศนคติที่แตกต่างกันสร้างความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน มีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก ชักจูงความคิด โดยขาดการไตร่ตรองด้วยตนเอง

1.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับ มาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการพูดใส่ร้าย ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีข่าวสารที่บิดเบือน ก่อให้เกิดความขัดแย้งขอบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีการรับฟังข่าวสารโดยไม่เป็นกลางก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง

1.3 ด้านสภาพองค์การ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เกิดจากผู้บริหาร ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจาก จำนวนครูมีน้อย อยู่ในระดับปานกลาง เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขัดผลประโยชน์ในหน้าที่ บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการแบ่งกลุ่มภายในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขัดผลประโยชน์ในอดีต

2. เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

2.1 ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม อายุโดยรวมและรายด้าน ได้แก่

ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านสภาพองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2.3 ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

3.1 ด้านการเอาชนะ ครูผู้สอนมีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารควรมีการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาด โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล อันดับที่สอง คือ ใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงานด้วยความยุติธรรมที่สุด และอันดับที่สาม คือ ลดการแสวงหาคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะ

3.2 ด้านการร่วมมือ ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ โรงเรียน ควรสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน อันดับที่สอง คือ โรงเรียน ควรให้ครูเพิ่มความร่วมมือ ร่วมใจให้มากขึ้น เมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกัน และอันดับที่สาม คือ ผู้บริหารพยายามให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ในปัญหา เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาให้สำเร็จ

3.3 ด้านการประนีประนอม ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ โรงเรียน ควรพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการกระทำตามเงื่อนไขข้อตกลงของส่วนรวมอันดับที่สอง คือโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรูปแบบจัดการเรียนการสอน และอันดับที่สาม คือ โรงเรียน ควรยอมให้ผู้อื่นเข้ามาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงร่วมกันเพื่อนประนีประนอม

3.4 ด้านการเลี่ยงปัญหา ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ โรงเรียน ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ อันดับที่สอง โรงเรียน ควรมีการสร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม และอันดับที่สาม คือ โรงเรียน ควรมีเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดเผย

3.5 ด้านการยอมให้ ครูผู้สอน มีความเห็นตรงกันว่า ข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ โรงเรียน จะต้องพยายามเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง อันดับที่สองโรงเรียน ต้องเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นแตกต่างกัน และอันดับที่สาม คือ โรงเรียน จะต้องพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าแนวคิดของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ามีประเด็นสำคัญซึ่งควรที่จะนำมาอภิปรายผลตามความมุ่งหมาย สมมติฐาน และคำถามสำหรับการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมีบุคลากรที่แตกต่างทางด้านประสบการณ์ในการทำงานอยู่มาก ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกัน จึงเลี่ยงไม่ได้ที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง และด้วยสภาพแวดล้อมขององค์การในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้บุคลากรต้องเร่งพัฒนาองค์การให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อให้เกิดความเครียดแก่บุคลากร อาจนำไปสู่การต่อต้านและกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุด ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา กิมซัง (2556) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของกัสมานี มานะ (2553, หน้า 57) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ปัญหาความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้าน มีประเด็นที่สำคัญสมควรนำมาอภิปรายเพิ่มเติม ดังนี้

1.1 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ การพูดใส่ร้าย ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ข่าวสารที่บิดเบือน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน และการรับฟังข่าวสารโดยไม่เป็นกลางก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ในทุกองค์การมีอุปสรรค ความไม่สะดวก การสื่อสารไม่ราบรื่น การปฏิสัมพันธ์ต่อกันของบุคคล ย่อมมีอุปสรรค สอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา กิมซัง (2556) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีบุคลากรที่มีประสบการณ์งานมาก มักยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บุคลากรในโรงเรียนมีแนวคิด ทัศนคติที่แตกต่างกันสร้างความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน มีความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก ชักจูงความคิด โดยขาดการไตร่ตรองด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่มนุษย์มีภูมิหลัง การเรียนรู้ การรับรู้ความรู้สึกที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่สถานที่เดียวกัน ได้ร่วมมือกันในองค์การ ความแตกต่างดังกล่าวอาจเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสกโรจน์ ถ้วนถวิล (2541) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามทัศนะคติของผู้บริหารโรงเรียนสาเหตุด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา กิมซัง (2556) ได้ศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านสภาพองค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากผู้บริหาร ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากจำนวนครูมีน้อย อยู่ในระดับปานกลาง เรียง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขัดผลประโยชน์ในหน้าที่ บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการแบ่งกลุ่มภายในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีความขัดแย้งที่เกิดจากการขัดผลประโยชน์ในอดีต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบในการจัดการทรัพยากรมีความไม่ชัดเจนในรูปแบบโครงสร้างและความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ กฎระเบียบในองค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพมากพอ เป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเที่ยง สะอาด (2551, หน้า 109) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนที่เกิดจากด้านโครงสร้างขององค์การ อยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

2.1 เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านสภาพองค์กร ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เพศหญิงและเพศชายจะมีความละเอียดในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เท่า ๆ กัน จึงทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทชพร สีทิ้ง (2555,หน้า 98) ได้ศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี พบว่า ครูผู้สอนมองเห็นสภาพและสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเที่ยง สะอาด (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อสาเหตุความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ยกเว้น ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า เพศชายมีโอกาสพบปัญหาความขัดแย้งมากกว่าเพศหญิงด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เพศชายมีโอกาสอยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้งมีความกล้าที่จะเผชิญกับปัญหามากกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุเทน ทองสวัสดิ์ (2551, หน้า 159) ได้ศึกษาการศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับความขัดแย้งในโรงเรียน แตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม อายุโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า บุคลาการที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี อายุตั้งแต่ 30-40 ปี อายุตั้งแต่ 41-50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน เพราะพื้นฐานชีวิตและประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรมีความเห็นตามอายุไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน เพราะการสื่อสารที่ไม่ครบถ้วน การแปลความหมาย การเข้าใจไม่ตรงกัน มีความคิดเห็นตามอายุไม่แตกต่างกัน

ยกเว้น ด้านสภาพองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป และอายุน้อยกว่า 30 ปี มีโอกาสได้พบกับสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่า บุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 41-50 ปี และบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี จึงมีความคิดเห็นด้านสภาพองค์กรแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มีความขัดแย้งที่เกิดจากจำนวนครูมีน้อย มีความขัดแย้งของบุคลากรที่เกิดจากผู้บริหาร มีความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากความไม่ชัดเจนสภาพของโครงสร้างขององค์กร พบว่าบุคลากรที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป อายุน้อยกว่า 30 ปี บุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 41-50 ปี และบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีความเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของนิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruebhl, 1982, pp. 35-50) ที่ว่า สภาพโรงเรียนหรือองค์กรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากโรงเรียนมีทรัพยากรจำกัด ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร กฎระเบียบที่เข้มงวด การแข่งขันระหว่างบุคคล และการให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิเฉพาะบุคคล สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

2.3 ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเรื่องปัญหาความขัดแย้งตามประสบการณ์ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน มองเห็นสภาพพื้นฐานชีวิตความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ การสื่อสาร การแปลความหมาย โดยใช้ความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีความเข้าใจระบบโครงสร้างของงาน วิธีการปฏิบัติงาน เจตคติ และค่านิยม ซึ่งส่งเสริมให้ครูผู้สอนมองเห็นสภาพและสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรพินท์ ม่วงเขียว (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้สาเหตุปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุเทน ทองสวัสดิ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหางานต่างกันมีความเห็นต่อสาเหตุความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดำเนินการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ นำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารควรมีการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาด โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงานด้วยความยุติธรรมที่สุด และลดการแสวงหาคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะ

2. ด้านการร่วมมือ โรงเรียน ควรสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน ควรให้ครูเพิ่มความร่วมมือ ร่วมใจให้มากขึ้น เมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกัน และผู้บริหารพยายามให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ในปัญหา เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาให้สำเร็จ

3. ด้านการประนีประนอม โรงเรียน ควรพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการกระทำตามเงื่อนไขข้อตกลงของส่วนรวม โรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้คณะครู ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรูปแบบจัดการเรียนการสอน และโรงเรียน ควรยอมให้ผู้อื่นเข้ามาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงร่วมกันเพื่อนประนีประนอม

4. ด้านการประนีประนอม โรงเรียน ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ โรงเรียน ควรมีการสร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม และโรงเรียน ควรมีการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดเผย

5. ด้านการยอมให้ โรงเรียน จะต้องพยายามเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง โรงเรียน ต้องเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นแตกต่างกัน และโรงเรียน จะต้องพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าแนวคิดของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีปะโยชน์

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. ควรศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างจากการวิจัยในครั้งนี้ เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

3. ควรศึกษาวิธีการบริหารงานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งน้อย เพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

กันยา สุวรรณแสง. (2536). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.

กาญจนา กิมซัง. (2556). *สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. (2534). *การศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของพลยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะรักษาความสงบแห่งชาติ. (2557). *ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 14/2557 เรื่อง ห้ามสร้างความขัดแย้งหรือต่อต้านการปฏิบัติงานของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ*. เข้าถึงได้จาก https://www.thairath.co.th/content/426021

ธร สุนทรายุทธ. (2556). *ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม : หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

นันทชพร สีทิ้ง.(2555).*สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี*.งานนิพนธ์การบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2533). *พฤติกรรมในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญเที่ยง สะอาด. (2551). *สาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3* . วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *การบริหารความขัดแยง*. กรุงเทพฯ: ว.เพ็ชรสกุล.

มาธุสร ด่วนชะเอม. (2551). *ความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสัตรี.

มาลัย ทิอุด. (2544). *ความสมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มนตรี พ่วงวงษ์. (2552). *ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ยิ่งยศ จิตร์ประวัติ. (2545). *ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัชพล สอนใหม่. (2559, 14 ตุลาคม). ครูโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2. *สัมภาษณ์.*

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2547). *การบริหารจัดการความขัดแย้ง.* เข้าถึงได้จาก http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html

วิชญุ ปังอินทร์. (2559, 14 ตุลาคม). ครูกลุ่มบางละมุง 2, สัมภาษณ์.

วิภาวี เจียมบุศย์. (2544). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจักการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏธนบุรี.

ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล. (2534). *มนุษย์กับสันติภาพ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมเดช ภู่ศรี. (2541). *พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในสถานการณ์ขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี.เอส. การพิมพ์.

สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. (2535). *การบริหารความขัดแย้ง.* กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2531). *การบริหารงานเอกชน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.

สุกัญญา พรหมคูณ. (2549). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุกัญญา เพาะแป้น. (2552). *วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุดใจ ศรีทอง. (2543). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโงเรียน ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัด สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). สาเหตุและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ตะเกียง.

อรพินท์ ม่วงเขียว. (2549). *สาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ปุ๊คส์ ทู ยู.

อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. สงขลา: ภารกิจเอกสารและตำรา กลุ่มงานบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อุเทน ทองสวัสดิ์. (2551). *การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์* ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

Bradley, D. N. (1984). A comparative study of the conflict management style use by women in middle management in the Denver metropolitan Area. *Dissertation Abstracts International, 45*(1), 630.

Buntin, J. A. (1988*).* An examination of conflict management style and principals in a Lange Urban school district. *Dissertation Abstracts International, 45*(2), 590-A.

Cash. C. M. (1991). Conflict management climate and procedures in selected public elementary. *Dissertation Abstracts international, 22*(3), 390.

Chung, K. N., & Megginson, L. C. (1981). *Organizational behavior: Developing managerial skill.* New York: Haper and Row.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.

Glueck, W. F. (1977). *Managing conflict: A complete process-centered handbook*. New Jersey: Prentice-Hall.

Greenberg, D., & Baron, R. A. (1996). *Behavior in organization* (6th ed.)). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hoover, D. R. (1990)) Relationships among perception of principals' condlict management behaviors, levels of Conflict and organization climate in high school. *Dissertation Abstracts International, 50*(61), 59-A.

Kelly, P. D. (1974). *Managing organizational conflict*. New Jersey: Prentice-Hall.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Maria, R. V. (1984). Conflict management styles of men and women administrators in higher education. *Dissertation Abstracts International, 45*(6), 1901-A.

Owen, R. G. (1991). *Organization behavior in education.* New Jersey: Prentice-Hall.

Pneumann, W. R., & Bruehl, E. M. (1982). *Managing conflict: A complete pro-centered handbook.* New Jersey: Prentice-Hall.

Revilla, V. M. (1984). Conflict management style of and of women in community college administration in higher education*. Dissertation Abstracts International, 45*(6), 1601.

Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1983). *Organization theory: The structure and design of organizations.* New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1296

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

19 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงงานวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายอภิชาติ เบิกประโคน รหัส 58920650

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1296

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

19 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ดร.ชัยพจน์ รักงาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงงานวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายอภิชาติ เบิกประโคน รหัส 58920650

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1296

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

19 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ ธนาชัย วงศาโรจน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงงานวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายอภิชาติ เบิกประโคน รหัส 58920650

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1297

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

22 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 1

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายอภิชาติ เบิกประโคน รหัส 58920650

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.1298

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

24 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายอภิชาติ เบิกประโคน รหัส 58920650

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

****

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ในการทำวิจัย ซึ่งเป็นสารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน

1) ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล
2) ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
3) ด้านสภาพองค์การ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 วิธี

1) การเอาชนะ
2) การร่วมมือ
3) การประนีประนอม
4) การหลีกเลี่ยง
5) การยอมให้

3. ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน และถูกต้องตามความเป็นจริง การสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน ข้อมูลต่าง ๆ ของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีการเปิดเผยข้อมูลโดยส่วนตัวใด ๆ ทั้งสิ้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาครั้งนี้

อภิชาติ เบิกประโคน
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
   - ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ
   - ☐ น้อยกว่า 30 ปี
   - ☐ ตั้งแต่ 30-40 ปี
   - ☐ ตั้งแต่ 41-50 ปี
   - ☐ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
   - ☐ น้อยกว่า 5 ปี
   - ☐ ตั้งแต่ 5-10 ปี
   - ☐ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ท่านคิดว่าสิ่งใดก่อให้เกิดความขัดแย้ง	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล						
1	พื้นฐานชีวิตแตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน					
2	บุคลากรที่มีประสบการณ์งานมาก มักยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น					
3	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากความเชื่อที่ต่างกัน					
4	พื้นฐานการศึกษาต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน					
5	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการประสบการณ์ที่ต่างกัน					
6	ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก ชักจูงความคิด โดยขาดการไตร่ตรองด้วยตนเอง					
7	แนวคิด ทัศนคติที่แตกต่างกันสร้างความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน					
8	การรับรู้ที่ต่างกันหรือคนละเวลา สถานที่ เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน					
ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน						
9	การสื่อสารทำให้เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน					
10	การสื่อสารในโรงเรียนที่ไม่ครบถ้วน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากร					
11	การพูดที่ไม่เป็นความจริง ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน					
12	การพูดใส่ร้าย ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน					
13	การแปลความหมายที่ไม่ถูกต้อง ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน					
14	ข่าวสารที่บิดเบือน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน					

ข้อ	ท่านคิดว่าสิ่งใดก่อให้เกิดความขัดแย้ง	ระดับปัญหา				
		5	4	3	2	1
15	การเข้าใจไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน					
16	การรับฟังข่าวสารโดยไม่เป็นกลางก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง					
ด้านสภาพองค์การ						
17	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจาก จำนวนครูมีน้อย					
18	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากความไม่ชัดเจนในระบบและโครงสร้างขององค์กร					
19	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เกิดจากผู้บริหาร					
20	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เกิดจากการแบ่งกลุ่มภายในโรงเรียน					
21	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เกิดจากมีการแข่งขันกันในกลุ่มครูมาก					
22	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการขัดผลประโยชน์ในหน้าที่					
23	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการขัดผลประโยชน์ในอดีต					
24	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เกิดจากการละเว้นการปฏิบัติกับบางกลุ่ม บางคน					

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามแต่ละข้อแล้วใส่ตัวเลขลงใน ( ) เรียงลำดับความสำคัญ 1-3 โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1 หมายความว่า เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่เหมาะสมจำเป็นมาก

2 หมายความว่า เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่เหมาะสมจำเป็นปานกลาง

3 หมายความว่า เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่เหมาะสมจำเป็นน้อย

1. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 **ด้านการเอาชนะ**

( ) ผู้บริหารควรมีการจัดการความขัดแย้งด้วยความเด็ดขาด โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล

( ) ใช้วิธีสร้างกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมการทำงานด้วยความยุติธรรมที่สุด

( ) ลดการแสวงหาคนสนับสนุนที่มีอำนาจกว่าเพื่อให้ได้รับชัยชนะ

( ) ผู้บริหาร รับฟังความคิดเห็นของคณะครูเพื่อใช้ประกอบการวางแผนการปฏิบัติงานประกอบการตัดสินใจ

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 **ด้านการร่วมมือ**

( ) โรงเรียนควรสร้างแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน

( ) โรงเรียนควรให้ครูเพิ่มความร่วมมือ ร่วมใจให้มากขึ้น เมื่อมีปัญหา ต้องแก้ไขร่วมกัน

( ) ผู้บริหารพยายามให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ในปัญหา เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันแก้ปัญหาให้สำเร็จ

( ) โรงเรียนควรกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของสถานศึกษา

( ) โรงเรียนควรจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบงานและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 **ด้านการประนีประนอม**

( ) โรงเรียนควรพยายามที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับการกระทำตามเงื่อนไขข้อตกลงของส่วนรวม

( ) โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้คณะครู ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรูปแบบจัดการเรียนการสอน

( ) โรงเรียนควรยอมให้ผู้อื่นเข้ามาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงร่วมกันเพื่อนประนีประนอม

( ) โรงเรียนควรพยายามหาวิธีที่จะรวบรวมผลได้และผลเสียของตนเองและผู้ร่วมงานให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม

4. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 **ด้านการเลี่ยงปัญหา**

( ) โรงเรียนต้องพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้

( ) โรงเรียนรอเวลาให้ปัญหาผ่านพ้นด้วยกาลเวลา

( ) โรงเรียนควรมีการสร้างเงื่อนไขเพื่อตกลงกันอย่างยุติธรรม

( ) โรงเรียนควรมีเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างเปิดเผย

5. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 **ด้านการยอมให้**

( ) โรงเรียนต้องเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นแตกต่างกัน

( ) โรงเรียนจะต้องพยายามเสนอเรื่องราวที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่ง

( ) โรงเรียนจะต้องพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าแนวคิดของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์

( ) เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ต้องเก็บความไม่พึงพอใจนั้นไว้ เพื่อรักษาบรรยากาศ

( ) ผู้บริหารและบุคลากรยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้การทำงานเกิดปัญหาน้อยที่สุด

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 20 ค่าคะแนนเฉลี่ยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ข้อ	รายการ	คะแนนการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC	แปลงผล
		1	2	3		
	ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล					
1	พื้นฐานชีวิตแตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	บุคลากรที่มีประสบการณ์งานมาก มักยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากความเชื่อที่ต่างกัน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4	พื้นฐานการศึกษาต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
5	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการประสบการณ์ที่ต่างกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก ชักจูงความคิดโดยขาดการไตร่ตรองด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	แนวคิด ทัศนคติที่แตกต่างกันสร้างความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	การรับรู้ที่ต่างกันหรือคนละเวลา สถานที่เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	คะแนนการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC	แปลงผล
		1	2	3		
	ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน					
9	การสื่อสารทำให้เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
10	การสื่อสารในโรงเรียนที่ไม่ครบถ้วน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	การพูดที่ไม่เป็นความจริง ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	การพูดใส่ร้าย ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	การแปลความหมายที่ไม่ถูกต้อง ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ข่าวสารที่บิดเบือน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	การเข้าใจไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	การรับฟังข่าวสารโดยไม่เป็นกลางก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	ด้านสภาพองค์การ					
17	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากจำนวนครูมีน้อย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากความไม่ชัดเจนในระบบและโครงสร้างขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากผู้บริหาร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	คะแนนการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC	แปลงผล
		1	2	3		
20	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการแบ่งกลุ่มภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากมีการแข่งขันกันในกลุ่มครูมาก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน เกิดจากการขัดผลประโยชน์ในหน้าที่	+1	+1	+1	0.67	ใช้ได้
23	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการขัดผลประโยชน์ในอดีต	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากการละเว้นการปฏิบัติกับบางกลุ่ม บางคน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ตารางที่ 21 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (*r*)
1	.63
2	.64
3	.76
4	.69
5	.72
6	.85
7	.80
8	.77
9	.65
10	.79
11	.81
12	.60
13	.80
14	.79
15	.76
16	.41
17	.50
18	.83
19	.81
20	.77
21	.71
22	.72
23	.71
24	.82

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .96