

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

สุพัตรา คริ่งมี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ สุพัตรา คริ่งมี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวี)

.....
(ดร.สถาพร พฤษพิบูล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวี)

.....
(ดร.สถาพร พฤษพิบูล)

.....
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 13 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ดร.สถาพร พฤษพิทกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และดร.ชนวิน ทองแพง กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง ตลอดจนครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่เกี่ยวข้องที่ให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่ผู้มีพระคุณ ได้แก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยได้ทำงานนิพนธ์จนสำเร็จ

สุพัตรา คริ่งมี

58970026: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

สุพัตรา คริ่งมี: การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 (CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL

ADMINISTRATORS UNDER THE SAKAEO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA

OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ภารดี อนันต์นาวี, กศ.ด., สถาพร พงษ์พิบูล, ป.ร.ด.

97 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .22-.54 และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .89 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 304 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่โดยวิธีของ Sheffe's method

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

58970026: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION ; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CONFLICT MANAGEMENT/ OF SCHOOL ADMINISTRATORS/ THE SAKAEO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

SUPATTRA KHRUENGMEE: CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SAKAEO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. THESIS ADVISOR: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., SATAPORN PRUETIKUL, Ph.D. 97 P. 2018.

The purposes of this research were to study and compare conflict management of school administrators under the Sakaeo Primary Educational Service Area Office 1 as classified by sex, teaching experience and school size. The samples was 304 teachers under the Sakaeo Primary Educational Service Area Office 1. The research instrument employed for the data collection was a set of 5 level rating-scale questionnaire. The item discrimination power was .22-.54 and the coefficient reliability was .89. The statistics in the study were frequency, percent, Mean, Standard Deviation, t-test, One-way ANOVA and Sheffe's test.

The finding of the study as follow:

1. The conflict management of school administrators under the Sakaeo Primary Educational Service Area Office 1, in overall and each aspect, was rated at a high level, except avoiding which was rated a medium level.

2. The conflict management of school administrators under the Sakaeo Primary Educational Service Area Office 1 as classified by teachers with different sex, teaching experience and school size, in overall and each aspect, were not statically significant difference, except in the area of competitiveness which was significant difference at the .05 level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามในการวิจัย.....	3
สมมติฐานในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1.....	9
การบริหารสถานศึกษา.....	11
แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง.....	18
การบริหารความขัดแย้ง.....	32
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า	
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	69
อภิปรายผล.....	70
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	75
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	83
ภาคผนวก ก.....	84
ภาคผนวก ข.....	88
ภาคผนวก ค.....	95
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	97

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดของโรงเรียน..... 49
2	จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน..... 55
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวม..... 56
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการเอาชนะ..... 57
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการร่วมมือ..... 58
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการประนีประนอม..... 59
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง..... 60
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการยอมให้..... 61
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกเพศ..... 62
10	วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ..... 63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน.....	64
12 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการสอน.....	65
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	66
14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนก ตามขนาดของโรงเรียน.....	67
15 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของ Scheffe's method การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาชนะ.....	68
16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม.....	96

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกมาเมื่อมีความขัดแย้ง.....	32

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรแล้วมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ยอมรับกันทั้งในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ เป้าหมาย วิธีการทำงาน การรับรู้ และผลประโยชน์ ความต้องการที่ไม่ตรงกัน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เหมาะสมจึงจะสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ (สัมมนา รัชชย์, 2553, หน้า 172) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการ ไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งมีตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไปจนถึงเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร (สนั่น เกชาจารี, 2551, หน้า 121) การบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา หากเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ย่อมขึ้นอยู่กับปฏิกริยาเชิงสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่ามีสภาพเป็นอย่างไร เช่น คนบางคนขัดแย้งโดยไม่มีสาเหตุ แต่หากพิจารณากันจริง ๆ แล้วจะพบว่า เป็นสภาพจิตใจ ดังนั้น การที่จะเข้าใจกระบวนการเกิดความขัดแย้ง และการแก้ไขปัญหาจะต้องสืบหาเหตุแห่งปัจจัยโดยวิเคราะห์ การติดต่อ และปฏิกริยาโต้ตอบจากหน้าต่างจิตใจ ส่วนการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องเข้าใจกลยุทธ์และกลวิธี กับผลการใช้อันพึงจะเกิดขึ้นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งอาจคุกคามต่อความรู้สึกของบุคคลแต่ละคนได้ แต่ในขณะที่เดียวกันอาจจะเป็นปัจจัยทางบวกที่ช่วยพัฒนาลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้นได้เช่นกัน (ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 189) แต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันทั้งสภาพของพื้นที่ จำนวนบุคลากร ผู้บริหารต้องเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในโรงเรียน ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนหรือความขัดแย้งกับชุมชน อันเนื่องมาจากความขัดแย้งทางความคิดที่ไม่ตรงกัน หรือมีทัศนคติที่แตกต่างกัน รวมทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการขัดผลประโยชน์กัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนมีหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ครูกับผู้บริหาร ครูกับครู หรือระหว่างครูกับนักเรียน สาเหตุของความขัดแย้งจะรุนแรงหรือไม่รุนแรง ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความรู้ความเข้าใจและไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในภาวะที่เอื้อต่อการดำเนินงานย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานในโรงเรียนอย่างแน่นอน (สุกัญญา เพาะแป้น, 2552)

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้ความขัดแย้งลดน้อยลงและไปในทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารจะใช้แนวความคิดหรือวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดกับความขัดแย้งของผู้บริหาร ในบางครั้ง ผู้บริหารอาจจะต้องใช้วิธีการแบบเก่า ๆ ที่ได้กระทำและประสบผลสำเร็จมาใช้ในการบริหารความขัดแย้ง แต่บางครั้งก็จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ มีประสบการณ์หรือวิทยากรชั้นสูง มาช่วยในการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งก็เป็นการยากที่ผู้บริหารจะบริหารให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ดังนั้น ก่อนที่ผู้บริหารจะเลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารควรที่จะได้เรียนรู้การบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา (สุกานดา รอดสุโข, 2554, หน้า 2) ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำต้องตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ทำให้เป็นการยากที่มนุษย์จะหลีกเลี่ยงได้ แม้ว่าคนส่วนใหญ่มักจะเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บทบาทของผู้นำในการปฏิบัติงานขององค์กร คือ ต้องจัดความขัดแย้งให้หมดไป จากผลการศึกษาของนักศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความขัดแย้งขององค์กร ความขัดแย้งจะไม่ส่งผลลบหรือผลร้ายต่อองค์กรเพียงด้านเดียว แต่ยังสามารถส่งผลดีต่อองค์กรด้วย (สมุทรา ชำนาญ, 2556, หน้า 328) เพราะฉะนั้น ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและเลื่อมใสเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทหน้าที่ในฐานะนักบริหารต้องมีภาวะผู้นำซึ่งสามารถสร้างขึ้นมาได้แน่นอน สิ่งหนึ่งที่ชี้ชัดถึงความแตกต่างของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำกับผู้บริหารขาดภาวะผู้นำคือ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุไว้ตามกฎหมายหรือข้อกำหนดเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบารมีโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานในองค์กรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจสุดความสามารถ อำนาจจึงเป็นปัจจัยหลักของการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์กรไม่อาจจะดำเนินการได้ตามหน้าที่ ถ้าไม่มีการใช้อำนาจเพื่อให้บุคลากรทำงาน (สีหนาท ดวงดาทิพย์, 2552, หน้า 1-2) สรุปว่าไม่มีเทคนิคใดเพียงเทคนิคเดียวที่จะบริหารความขัดแย้งได้ประสบความสำเร็จ มีความจริงอีกประการหนึ่งที่ยอมรับกันเป็นสากลว่า การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับว่าเราจะทราบสาเหตุและสาระของความขัดแย้งเพียงใดนั้น ตัวอย่างเช่น การแก้ปัญหาาร่วมกันจะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความยากหรือความไม่เข้าใจในการสื่อสารได้ประสบผลสำเร็จมากกว่า การใช้อำนาจบังคับเป็นวิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิผลน้อยในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านค่านิยม และบุคลิกภาพ การเพิ่มทรัพยากรจะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดแคลนทรัพยากรได้ดี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจะใช้แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ทางด้านโครงสร้าง ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งก่อนที่จะตัดสินใจใช้เทคนิค

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (อาทิตย์ ชลพันธุ์, 2552, หน้า 2-3) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มี 146 โรงเรียน มีครู 1,445 คน มีนักเรียน 29,403 คน ส่วนใหญ่โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร เสี่ยงภัย การคมนาคมยากลำบาก ครูที่ทำงานในโรงเรียนเหล่านั้นเป็นคนต่างพื้นที่กัน มีค่านิยม ความเชื่อ ความคิด และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มาทำงานร่วมกัน มีการย้ายและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งอยู่บ่อย ๆ ในขณะที่จำนวนนักเรียนแต่ละโรงเรียนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ครูผู้สอนไม่เพียงพอต่อความต้องการ และมีภาระงานที่หนัก ทั้งงานสอนและภารกิจสนับสนุนชุมชนและสังคม ทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการแบ่งงานและรับผิดชอบงาน ซึ่งบางครั้งครูคนพื้นที่ช่วงวันหยุดไม่ได้เดินทางกลับภูมิลำเนา มักจะได้รับการมอบหมายให้ทำงานพิเศษทั้งในและนอกโรงเรียน โดยเฉพาะงานสนับสนุนชุมชน และสังคม ที่มากกว่าครูที่มาจากต่างพื้นที่ ทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน อีกทั้งปัญหาความขัดแย้ง อันเกิดจากความไม่พอใจที่เกิดจากพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่อง ความคิด ความเข้าใจระหว่างครูด้วยกันหรือระหว่างครูกับผู้บริหาร และนำไปสู่ความขัดแย้งในโรงเรียนได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2558, หน้า 16-19)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ว่ามีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนอย่างไร เพื่อนำไปวางแผนและประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มตามศักยภาพ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาย่อมมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรครูในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

คำถามในการวิจัย

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับใด

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่

สมมุติฐานในการวิจัย

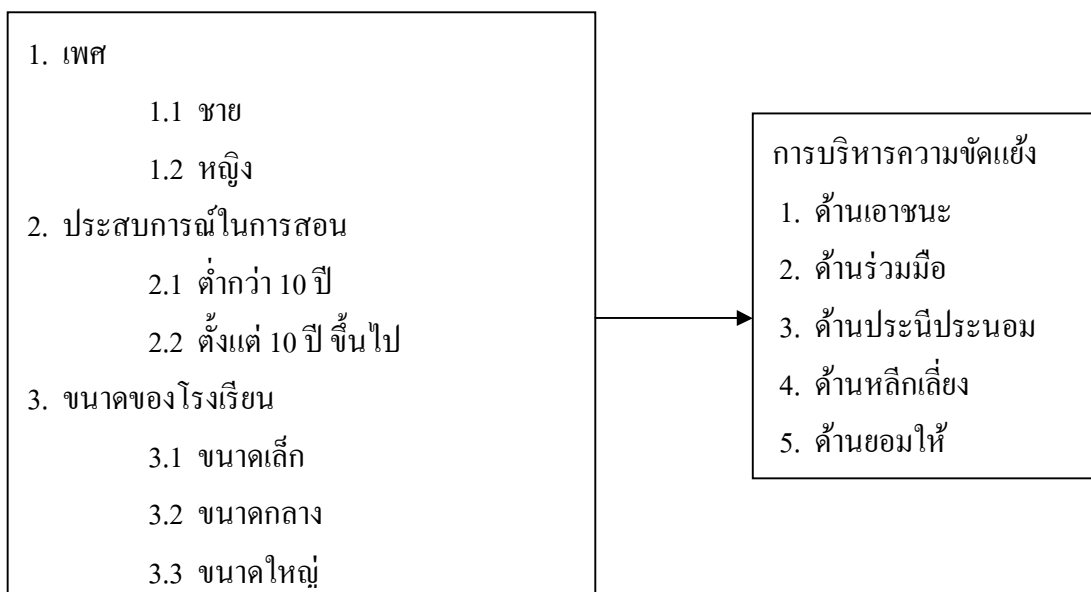
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้ใช้แนวคิดการบริหาร ความขัดแย้งตามกรอบทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1987, pp. 11-16 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-107) มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเอาชนะ (Competition) ด้านร่วมมือ (Collaboration) ด้านประนีประนอม (Compromising) ด้านหลีกเลี่ยง (Avoiding) และด้านยอมให้ (Accommodation) จากการศึกษาและเปรียบเทียบตาม เพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของ โรงเรียน ดังภาพที่ 1

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการปรับปรุงการบริหารภายในโรงเรียนให้สามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมแก่การพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้ใช้แนวคิดการบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1987, pp. 11-16 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-107) มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเอาชนะ (Competition) ด้านร่วมมือ (Collaboration) ด้านประนีประนอม (Compromising) ด้านหลีกเลี่ยง (Avoiding) และด้านยอมให้ (Accommodation)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,445 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 ปีการศึกษา 2560

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 304 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์การสุ่ม

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 ประสบการณ์ในการสอน

3.1.2.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3.1.3 ขนาดของโรงเรียน

3.1.3.1 ขนาดเล็ก

3.1.3.2 ขนาดกลาง

3.1.3.3 ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

3.2.1 ด้านเอาชนะ

3.2.2 ด้านร่วมมือ

3.2.3 ด้านประนีประนอม

3.2.4 ด้านหลีกเลี่ยง

3.2.5 ด้านยอมให้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์กรได้

2. การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่เป็นทางเลือกที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการแก้ปัญหา คลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพยายามที่จะสนองความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มี 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ยึดเอาความคิดของตนเองเป็นสำคัญ ยืนยันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ด้านร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง มุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

2.3 ด้านประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่เป็นกลาง ยอมรับและหาความพอดี ทั้งสนองความต้องการขององค์กร และสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์หรือเกิดความพึงพอใจบ้าง ในลักษณะพบกันครึ่งทาง

2.4 ด้านหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่พยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้ง บางอย่างหรือทั้งหมด พยายามอดกลั้นปฏิบัติทางอารมณ์หรือถอนตัวออกจากสถานการณ์ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

2.5 ด้านยอมให้ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารแบบเอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ของตนแต่จะให้ความร่วมมือ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อลดความขัดแย้ง

2. ครู หมายถึง ครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

3. เพศ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่แสดงออกของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกเป็นเพศชาย และเพศหญิง

4. ประสิทธิภาพในการสอน หมายถึง ระยะเวลาปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงวันตอบ แบบสอบถาม จำแนกเป็น 2 ช่วง

4.1 ต่ำกว่า 10 ปี หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานนับตั้งวันที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการจนถึงปัจจุบันต่ำกว่า 10 ปี

4.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานนับตั้งวันที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการจนถึงปัจจุบันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

5. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของสถานศึกษาในด้านการกำหนดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ

5.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 1-120 คน

5.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน

5.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

6. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ควบคุมดูแล โรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอวังสมบูรณ์ และอำเภอคลองหาด

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. การบริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง
4. การบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Thomas and Kilmann
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

จังหวัดสระแก้วแบ่งการจัดการศึกษาออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งสิ้น 9 อำเภอ ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาใน 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอวังสมบูรณ์ และอำเภอคลองหาด คิดเป็นร้อยละ 51.87 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัดสระแก้ว มีโรงเรียน 146 โรงเรียน ครู 1,445 คน นักเรียน 29,403 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

พระราชบัญญัติจัดตั้งจังหวัดสระแก้ว พ.ศ. 2536 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 110 ตอนที่ 1253 หน้า 1-3 ลงวันที่ 2 กันยายน 2536 ในมาตรา 3 ให้แยกอำเภอ สระแก้ว อำเภอคลองหาด อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอวัฒนานคร และอำเภออรัญประเทศ ออกจากการปกครองของจังหวัดปราจีนบุรี รวมตั้งขึ้นเป็นจังหวัดสระแก้ว ส่งผลให้มีหน่วยงาน “สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) กระทรวงศึกษาธิการพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

มาตรา 6 (2) ให้จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้มี “เขตพื้นที่การศึกษา” และ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” เป็นผลให้หน่วยงานทางการศึกษาเดิมของกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัดและอำเภอ ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดต้องถูกยุบเลิก หลอมรวมกันเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 175 เขต

“สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว” จึงเปลี่ยนเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วย 5 อำเภอของท้องที่จังหวัดสระแก้ว ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอคลองหาด อำเภอวังน้ำเย็น และอำเภอวังสมบูรณ์พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา มีผลให้ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1” เปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1” ตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2553 เป็นต้นมา

วิสัยทัศน์

ผู้เรียนมีคุณภาพคุณธรรม นำโรงเรียนสู่มาตรฐาน ประสานการมีส่วนร่วม ครอบคลุมประชากรวัยเรียน

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีครูที่มีคุณภาพและเพียงพอ มีการระดมทรัพยากร และประสานการมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการศึกษา ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษาอย่างเหมาะสม จัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรับวิธีการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและคุณลักษณะของพลเมืองที่ดีของโลก
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

ค่านิยมองค์กร

มีจิตบริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือความรอบรู้ เคียงคู่ความรับผิดชอบ กอบเกิด
ประสิทธิภาพล้ำ นำสู่การปฏิบัติ ร้อยรัดสามัคคี

เป้าประสงค์

ผู้เรียนมีพัฒนาการตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ เป็นพลเมืองโลก
ที่มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริม
ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม ความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนา
เต็มตามศักยภาพ และลดอัตราการออกกลางคันให้เป็นศูนย์ โดยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
ที่เข้มแข็ง
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียน
การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา
หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 1, 2559)

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหาร

สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง
การทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ ด้วยการ ใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมุทร ชำนาญ (2553, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง คำที่มาจาก
การผสมกันของคำ 2 คำ ได้แก่ “บริ หรือ ปริ” หมายความว่า “รอบ” และคำว่า “หาร” หมายความว่า
“แบ่ง” หากให้ความหมายของคำว่า บริหารจึงมีนัยที่เกี่ยวกับ การจัดสรร การแบ่งงานหรือภารกิจ

ขององค์การให้แก่บุคคลในองค์การได้ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์การกำหนดไว้

สุกานดา รอดสุโข (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภารดี อนันต์นารี (2557, หน้า 2) ได้ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิค และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 13) หมายถึง กระบวนการ วิธีการ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและอาศัยความร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 2) ได้ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการ วิธีการ หรือกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแบ่งงานหรือภารกิจขององค์การให้แก่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ได้ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

ขอบเขตของการบริหารสถานศึกษา มี 4 งาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะย่อมมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากรบุคคล และอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม

การบริหารสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว มีแนวทางหรือเงื่อนไขที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1. การรวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน การบริหารแนวใหม่ จำเป็นอย่างยิ่งผู้บริหารจะต้องบริหารและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าสามัญสำนึก
2. วางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การวางแผนมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหารตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาและนโยบายการบริหาร
3. ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารมีอำนาจบริหารอย่างมีอิสระ ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเองอย่างเต็มที่
4. การบริหารและการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล การศึกษาเป็นบริการกิจการสาธารณะที่มีผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลจากการบริการจำนวนมาก
5. จัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีอำนาจอิสระในการบริหาร และตัดสินใจก็ตาม แต่อำนาจอิสระนั้นมีขีดจำกัดไปโดยปราศจากการควบคุมตรวจสอบของทางราชการ โดยเฉพาะด้านการเงินของสถานศึกษาทั้งในช่วงก่อนใช้ ระหว่างใช้ และภายหลังการใช้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดทำระบบบัญชีให้ครบถ้วน มีความถูกต้องตามระบบและระเบียบของทางราชการ เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความโปร่งใสและสุจริต

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคล และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และมาตรา 44 แห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการศึกษามี 4 งาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ดังนี้

งานการบริหารวิชาการ

แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญ ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน
ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ
สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ
สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง
และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย
เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึด
ผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง
ขอบข่าย/ ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน
และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

งานการบริหารงบประมาณ

แนวคิด

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ ภารกิจ

1. การจัดทำ และเสนอของบประมาณ

- 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

- 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา

- 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ

- 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

- 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

- 2.3 การโอนเงินงบประมาณ

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 4.1 การจัดการทรัพยากร

- 4.2 การระดมทรัพยากร

- 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

- 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

- 4.5 กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5. การบริหารการเงิน
 - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 5.2 การรับเงิน
 - 5.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 5.4 การจ่ายเงิน
 - 5.5 การนำส่งเงิน
 - 5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี
6. การบริหารบัญชี
 - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - 7.2 การจัดหาพัสดุ
 - 7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - 7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

งานการบริหารงานบุคคล

แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

งานการบริหารทั่วไป

แนวคิด

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริหารการศึกษาทุกระดับมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 6. งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
 7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป
 8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 10. การรับนักเรียน
 11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
 12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
 17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 18. งานบริการสาธารณะ
 19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น
- สรุปได้ว่าขอบข่ายของการบริหาร โรงเรียน ประกอบด้วยขอบข่ายการบริหารงานหลัก
4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการการบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และ
การบริหารงานทั่วไป ซึ่งทั้ง 4 งานจะต้องบริหารจัดการไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลต่อโรงเรียนและผู้เรียน

แนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายและแนวคิดของความขัดแย้ง

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง
สภาพพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน
การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่ง (บุคคลหรือกลุ่ม) พยายามที่จะ
จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยเอาชนะเหนือฝ่ายอื่นและได้มีความพยายามของฝ่าย
หนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อำนาจเป้าหมาย ด้วยการรบกวนหรือการก้าวก่ายมิให้อีกฝ่ายหนึ่ง
ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ในทางปฏิบัติอาจจะกระทำโดยเปิดเผยหรือทำในทางลับที่เห็น

ไม่ซัดก็ตาม ก็ถือเป็นความขัดแย้งได้ เช่น การแก่งวางเฉยไม่ให้ข้อมูลอีกฝ่ายจนฝ่ายหลังตัดสินใจหรือทำงานไม่ได้ ดังนั้น การขัดแย้งจึงไม่จำเป็นต้องมีความขัดแย้งหรือเห็นไม่ตรงกันเสมอไป เพียงแต่มีการปฏิบัติในทางบั่นทอนหรือรบกวนความตั้งใจทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อรรถประโยชน์เข้าหมายก็ถือว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว

จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึงสภาพที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคลองค์กรตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกันมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันมีค่านิยมเป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกันทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ต้องกันส่งผลให้การปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ราบรื่น เกิดอุปสรรคในการทำงาน

นารีรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึงความไม่ลงรอยกัน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ยับยั้งต่อต้าน หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อรรถประโยชน์เกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่พอใจกัน แต่ละฝ่ายจะพยายามต่อสู้ดิ้นรนหาวิธีเพื่อจะให้ได้มาซึ่งชัยชนะหรือโน้มน้าวดึงดูดให้อีกฝ่ายหนึ่งมาเป็นพวกตน หรือเห็นพ้องกับตน ทั้งนี้การขัดแย้งไม่จำเป็นต้องมีการขัดแย้งหรือเห็นไม่ตรงกันเสมอไป เพียงแต่มีการปฏิบัติในทางบั่นทอนหรือรบกวนความตั้งใจทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อรรถประโยชน์เข้าหมายก็ถือว่ามีความขัดแย้งขึ้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาว่า “ขัด” ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ให้ติดขวางไว้ไม่ให้หลุดออก เหน็บ ขึ้นไว้ และคำว่า “แย้ง” ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ที่คนมีความคิดเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและอยู่ในสถานะที่ไม่อาจตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยกอิจฉาริษยากัน เกิดผลเสียในการทำงานและมีการกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์กรด้วยเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกัน ทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือทำลายกันสาเหตุของความขัดแย้ง

สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึงความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะทำให้อรรถประโยชน์เข้าหมายของเขา หรือ

การที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างกันนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้

สีหนาท ดวงตาทิพย์ (2552, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือก โดยเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก กระทำการขัดขวาง สกัคั่นการกระทำของอีกฝ่ายในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือ การมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนั้นไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

สุกานดา รอดสุโข (2554, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่คนหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความคิดเห็น ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม ทักษะคติที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ และจะเกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนโดยต้องทำทุกวิถีทางเพื่อเอาชนะฝ่ายอื่น

อัจฉรา จิกษাত্রี (2557, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน เกิดปะทะต่อสู้ เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารทุกระดับควรศึกษาเรียนรู้เพื่อหายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

Hellriegel and Slowcum (2008, p. 579) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์หรือวิธีการดำเนินการที่แตกต่างหรือตรงข้ามกันและมีการรับรู้ว่า บุคคล กลุ่มหรือองค์กร อันเป็นสิ่งที่รบกวนและขัดขวางต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน

Kreitner (2008, p. 490) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่ามีทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกัน หรือลักษณะการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน โดยมีสมมติฐานมาจากความไม่เท่าเทียมกันเกี่ยวกับอำนาจ ทรัพยากร ตำแหน่งทางสังคมหรือการแตกต่างกันในด้านโครงสร้างของค่านิยม

สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการแก้ปัญหา คลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพยายามที่จะสนองความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา

แนวคิดของความขัดแย้ง

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556, หน้า 27) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งในปัจจุบันได้มีมุมมองที่แตกต่างไปจากในอดีต ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรจะต้องกำจัดทิ้งไปเนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความไม่สามัคคี และทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีความเข้าใจว่าในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อนมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคมหรือการที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม นอกจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วยังจะมีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลาย ๆ ด้าน ความขัดแย้งก็จะเกิดมากขึ้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการยากที่คนเราจะทำงานร่วมกันในหน่วยงาน โดยปราศจากความขัดแย้ง จนมีคำว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิตแต่ปัญหาไม่จำเป็นต้องมี” เพราะความขัดแย้งที่คงอยู่ในระดับหนึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดปัญหา แม้กระนั้นนักบริหารก็ต้องให้ความสนใจกับเรื่องของความขัดแย้งและเข้าเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 35) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้ง หมายถึง แนวคิดความขัดแย้งมีมาแต่เดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารส่วนอีกแนวคิดหนึ่งส่วนแนวคิดในด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่า เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีหลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 29) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่ความไม่ชัดเจนในสายบังคับบัญชาการ แบ่งภาระงานไม่เท่ากัน วัตถุประสงค์ของบุคลากรกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่สอดคล้องกัน การให้รางวัล และการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน บทบาทขัดแย้งกัน ทรัพยากรมีไม่พอเพียงในการปฏิบัติงานต้องแย่งกันใช้ตัวแปรส่วนบุคคล

สุกานดา รอดสุโข (2554, หน้า 24) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้ง หมายถึง การขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ โดยไม่มีใครปรารถนาหรือสามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ เมื่อไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงนี้ได้ จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งและแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทาง

ทำความเข้าใจจากก่อให้เกิดความแตกแยก อัจฉริยชา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์กรได้

ประเภทของความขัดแย้ง

สมุทรา ชำนาญ (2559, หน้า 421-424) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งว่า การจำแนกความขัดแย้งมีหลากหลายรูปแบบ เช่น ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นต้น ในการบริหารการศึกษาให้ความสนใจประเด็นความขัดแย้งระดับความขัดแย้งภายในกลุ่ม เป็นจุดเริ่มต้นในการศึกษา เนื่องจากประเด็นความขัดแย้งภายในบุคคลนั้นเป็นความขัดแย้งในตนเอง แต่ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นพลวัตหรือเคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Dynamic) ดังนั้นจึงเป็นการแยกที่จะจำแนกความขัดแย้งออกจากกันโดยเด็ดขาดได้ เช่น ความขัดแย้งภายในองค์กร อาจมาจากความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือจากสาเหตุอื่น ๆ ก็ได้ ในการศึกษาความขัดแย้งจึงขอเสนอในลักษณะบูรณาการ โดยใช้รูปแบบความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational conflict) เป็นหลัก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้ประกอบด้วย
 - 1.1 ความขัดแย้งในบทบาท
 - 1.2 ความขัดแย้งในอำนาจ
 - 1.3 ความขัดแย้งในประเด็น
2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้

ประกอบด้วย

- 2.1 ความขัดแย้งในหน้าที่
- 2.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น
- 2.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ

ความขัดแย้งแต่ละประเภท มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-role) เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งสองตำแหน่งหรือมากกว่า และความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ เช่น บุคคลหนึ่งต้องตัดสินใจเพื่อหน่วยงานใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันต้องนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบ หรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อคน ๆ เดียวที่ต้องแสดงบทบาทในโรงเรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนจะต้องแสดงบทบาททั้งผู้นำและผู้รักษากฎ ระเบียบของโรงเรียน เช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ กับหัวหน้างานการเงินในโรงเรียน

เกี่ยวกับความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณที่กลุ่มได้เสนอเบิกจ่ายให้เร็วที่สุด แต่การกระทำเช่นนั้นอาจเสี่ยงต่อการผิดระเบียบ เป็นต้น

2. ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดในองค์กรขนาดใหญ่ และเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ที่ต้องแสดงต่อผู้มีอำนาจเหนือกว่าตนเองหลายคน เป็นกรณีที่บุคคล ๆ หนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจสองคนหรือมากกว่าในขณะเดียวกัน และไม่สามารถจะปฏิบัติได้ต่อผู้มีอำนาจทั้งหมดนั้นได้ เช่น พนักงานธุรการของโรงเรียนได้รับคำสั่งจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนสองคนให้พิมพ์ต้นฉบับงานที่ตนเองรับผิดชอบ พนักงานสามารถพิมพ์งานของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการไม่เสร็จตามกำหนด หรือกรณีของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มักกล่าวว่า มีผู้บังคับบัญชาหลายฝ่าย ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการและภายนอกกระทรวง เป็นต้น ความขัดแย้งในลักษณะนี้เป็นไปในรูปแบบสำนวนไทยที่ว่า “ข้าหลายเจ้า บ่าวหลายนาย”

3. ความขัดแย้งในประเด็น (Issue conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นผลมาจากการมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีวิธีการที่แตกต่างกัน หรือมีค่านิยมที่แตกต่างกันในการที่จะแก้ปัญหานั้น ๆ เช่น ความขัดแย้งว่าจะจ่ายเงินเบี้ยเลี้ยงแก่ครูที่ไปราชการเป็นเงินสด หรือเป็นเช็คธนาคาร ทั้งนี้สามารถดำเนินการได้ทั้งสองรูปแบบ ความขัดแย้งในการหาข้อสรุปจากแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่มีผู้เสนอเกินกว่าหนึ่งแนวทาง แต่จำเป็นต้องเลือกเพียงแนวทางเดียว

4. ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปส่งผลลบหรือกีดกันไม่ให้อีกหน่วยงานหนึ่งบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้องค์กรแทบทุกประเภท มักมีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย หน่วยงานย่อยเหล่านี้ต่างก็ต้องแข่งขันกันเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย เช่น ในการดำเนินงานของโรงเรียน ฝ่ายการเงินและงบประมาณมักปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นการประหยัดงบประมาณ แต่ฝ่ายวิชาการพยายามคิดหาวิธีทำงานที่ดีกว่าเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน จำเป็นต้องใช้งบประมาณกับโครงการใหม่ ๆ ของฝ่ายวิชาการมากขึ้น ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น เพราะฝ่ายการเงินและงบประมาณพยายามควบคุมการเสนอโครงการใหม่ ๆ ของโรงเรียน เพื่อใช้งบประมาณให้คุ้มค่าที่สุด ในขณะที่ฝ่ายวิชาการต้องการเสนอโครงการพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาสูงสุดจำเป็นต้องใช้งบประมาณที่มากกว่าปีที่ผ่านมา ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายนี้ เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical conflict) หรือความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากกลุ่มบุคคลในแต่ละระดับชั้นขององค์กรที่มักจะดิ้นรนแข่งขัน เพื่อที่จะทำให้กลุ่มของตนได้รับรางวัลหรือประโยชน์จากองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เช่น ตำแหน่ง เงินเดือน สถานภาพ ตัวอย่างของความขัดแย้งประเภทนี้ เช่น ในการรายงานผลสำเร็จของโรงเรียนตามโครงการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันความสามารถทางคอมพิวเตอร์ระดับเขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นหน้าที่ของใครและการรายงานใครควรจะรายงานใคร ระหว่างรองผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มงานวิชาการกับรองผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มงานธุรการ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าระดับในสายชั้น กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

6. ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจ (Line vs. staff conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ฝ่ายอำนาจ (Staff) เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารหรือบังคับบัญชา (Line) ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการบริหารหน่วยงาน เมื่อฝ่ายอำนาจให้คำปรึกษาฝ่ายบริหารจะเชื่อจะทำตามหรือไม่ก็ได้ ความขัดแย้งเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารเห็นว่ากลุ่มงานอำนาจมากกว่างานของตนหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มงานอำนาจ ทำให้ดูประหนึ่งว่ากลุ่มงานบริหารปฏิบัติงานไม่ดี ความขัดแย้งมักจะเกิดบ่อย ๆ เมื่อบุคคลในสายอำนาจเข้าไปบงกชของตนว่าเป็นสายบังคับบัญชาแล้วไปสั่งการ

สมคิด บางโม (2533, หน้า 262-263) ได้ กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดคู่มือเป็นหลัก อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสน ไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวล หรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่องานอื่น ๆ ด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

จากที่มีผู้รู้ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ดังนี้ ความขัดแย้งอาจมีหลายประเภทแล้วแต่วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งความขัดแย้งอาจมีหลายประการ เช่น ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และอาจมีความขัดแย้งภายในกลุ่ม เพราะความคิด เป้าหมายแตกต่างกัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551, หน้า 196-198) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้ง (Conflict) มีส่วนประกอบที่สำคัญต่อไปนี้

1. การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
2. การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย
3. การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ
4. การกระทำที่เป็นการสร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน

ซึ่งการต่อต้านความสนใจต่าง ๆ อาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่าง ดังนี้

1. ข้อเท็จจริง (Facts) การได้รับข้อมูลที่แตกต่างกัน จากแหล่งที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน และทำให้ความสนใจและการตัดสินใจต่างกันไปด้วย

2. ค่านิยม (Values) บุคคลหรือกลุ่มที่มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ทำให้การรับรู้ และการตัดสินใจแตกต่างกัน

3. ความเชื่อ (Belief) ความเชื่อในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น การเมือง ศาสนา หรือศรัทธาต่าง ๆ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มที่แตกต่างกัน ดังคำพูดที่ว่า “หากไม่ต้องการขัดแย้งกับใคร อย่าตั้งหัวข้อสนทนาในเรื่องการเมืองหรือศาสนา” เนื่องจากความเชื่อเป็นการรับรู้ข้อมูลจากสังคม หรือสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มเป็นเวลานาน และยากที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่าง ๆ ในระยะเวลาอันสั้น

4. เป้าหมาย (Goal) บุคคลหรือกลุ่มที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มมีความสนใจ รับรู้และการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เพื่อให้ถึงเป้าหมายของตน

5. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) โครงสร้างขององค์กรทำให้บุคคลต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดจากการแบ่งงานตามโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม ให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป งานมีความก้าวท้าวกัน หรือมีลำดับชั้นของการรายงานมากเกินไป เป็นต้น

6. ความเปลี่ยนแปลง (Change) ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน การปรับตำแหน่งหรือเงินเดือน ย่อมมีบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มีความพึงพอใจและไม่พอใจเนื่องจากเสียประโยชน์หรือไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนคาดหวัง ทำให้ความสนใจของบุคคลเปลี่ยนไป

7. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับผู้อื่น มีผลต่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดจนกลายเป็นความขัดแย้งได้

8. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal behavior) สภาพแวดล้อม สังคม และการศึกษา ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เราจะเห็นว่าในกลุ่มสังคมเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันแต่ถึงกระนั้นก็ตาม ก็ยังมีความแตกต่างในความเหมือน เนื่องจากความต่างนี้ทำให้สังคม ต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อความควบคุมบุคคลให้ปฏิบัติตาม และลงโทษเมื่อบุคคลปฏิบัติผิดไปจากบทบัญญัติ เพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้ง

ชัยเสถียร พรหมสร (2550, หน้า 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการ การรับรู้อำนาจ ค่านิยม และความรู้สึก และอารมณ์ซึ่งสามารถ อธิบายได้ดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทุกคน เกิดมาล้วนมีความต้องการด้วยกันทั้งสิ้น แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันตามสภาพภูมิหลังหรือสถานะความเป็นอยู่การไม่ตระหนักถึงความต้องการของตนเอง บุคคลอื่น หรือกลุ่มนั้นเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

2. การรับรู้ (Perceptions) เป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันของมนุษย์ที่จะมองเห็น แต่ละสิ่งในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแต่ฝ่ายมีมุมมอง หรือการรับรู้ต่อสาเหตุของปัญหา และผลลัพธ์ของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยมุมมองที่แตกต่างกัน ของแต่ละฝ่ายจะมาจากประสบการณ์ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา พื้นฐานของครอบครัว ที่แตกต่างกัน

3. อำนาจ (Power) ขอบเขตของอำนาจและการใช้อำนาจ เป็นสิ่งสำคัญที่ระบุถึง ประเภทหรือจำนวนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความขัดแย้งจะถูกจัดการ อย่างไรความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายพยายามที่จะทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนการกระทำ หรือพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่า โอกาสจะได้รับประโยชน์จาก อีกฝ่ายหนึ่งสูงขึ้น และสามารถควบคุมความขัดแย้งได้มากกว่า

4. ค่านิยม (Values) ค่านิยม คือ ความเชื่อหรือหลักเกณฑ์ที่เราพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญ ความขัดแย้งที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือไม่เท่าเทียมกัน หรือเมื่อค่านิยมไม่มีความชัดเจน ความขัดแย้ง สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ยอมรับค่านิยมหรือสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feeling and emotions) มีบุคคลจำนวนไม่น้อยปล่อยให้ความรู้สึก และอารมณ์มีอิทธิพลเหนือตนในการรับมือกับความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะบุคคลไม่ให้ความสนใจต่อความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

สมุทรา ชำนาญ (2559, หน้า 427-429) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า เราสามารถวิเคราะห์ให้เห็นประเด็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้มาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task interdependence) ปัจจัยนี้เป็นเพราะว่าในการทำงานที่องค์กรแต่ละแห่งไม่สามารถทำงานอย่างเป็นอิสระได้ เพื่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของกลุ่มงานหรือฝ่ายต่าง ๆ เช่น การพึ่งพาด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านทรัพยากร ด้านบุคลากรหรือการประสานงานกันในการทำงาน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรง แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดความผิดพลาดในการทำงานขึ้นก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน เช่น ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องรับช่วงนักเรียนจากโรงเรียนประถมศึกษาและได้รับนักเรียนที่ไม่มีความพร้อมที่จะเรียนในระดับมัธยมศึกษาได้ อันเนื่องมาจากผลการทำงานของโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยงานทั้งสองระดับอาจเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

1.2 เมื่อหน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยงานหนึ่งได้ทำสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะนี้ เช่นนี้ หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้า ก็จะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เช่น การตกแต่งเวทีในงานนิทรรศการของโรงเรียนฝ่ายระดับไฟฟ้า ต้องรอให้ฝ่ายก่อสร้างทำการก่อสร้างให้เสร็จเรียบร้อยก่อน เป็นต้น

1.3 การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น ฝ่ายวิชาการต้องพึ่งพางบประมาณจากฝ่ายแผนงาน และงบประมาณในขณะที่ฝ่ายแผนงาน และงบประมาณต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายวิชาการ

เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ฝ่ายวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่ด้วยกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูล หรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานดังกล่าวนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การมอบหมายงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นทั้งภารกิจและจำนวนบุคลากรมักยึดหลักการมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคลเป็นหลัก จึงเกิดปัญหาของความขัดแย้งตามมา ซึ่งยังมีการแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นเพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายสร้างกรอบ แนวปฏิบัติของตนเอง เช่น มีการกำหนดโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่เฉพาะในงานของตนโดยไม่คำนึงถึงบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เป็นต้น สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “เสื่อสองตัวอยู่ถ้าเดียวกันไม่ได้” นั่นเอง

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างขอบข่ายของงาน ซึ่งระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทันสมัยตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบสำหรับบุคลากรที่ขาดความชัดเจน ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งจะทำให้เกิดการแย่งงานกันทำ หรือมอบหมายความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคจากการสื่อสาร (Communication obstruction) การสื่อสารที่ใช้ในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งที่เป็นถ้อยคำ (Verbal communication) และการสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำ (Nonverbal communication) ทั้งนี้เป้าหมายหลักของการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้สื่อสาร (Sender) และผู้รับสาร (Receiver) หรือเรียกว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Communication effectiveness) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น อุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา

หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น ในโรงเรียนประกอบไปด้วยคณะครูที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ที่ต่างกัน นักการภารโรงและพนักงานขับรถ เป็นต้น บุคลากรเหล่านี้จะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ บทบาท และหน้าที่ของตน ซึ่งแตกต่างกัน สภาพเช่นนี้จะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น กระทั่งกลายเป็นเงื่อนไขไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด หรือบางครั้งเราไม่สามารถตีความหมายของพฤติกรรมที่บุคลากรในโรงเรียน แต่ละคนแสดงออกได้ตรงกับความหมายที่แท้จริงของบุคคลคนนั้น ย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้ง เป็นต้น

5. การแข่งขันเพื่อให้ได้รับทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited resources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแก่งแย่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัดและไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทั้งในประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เช่น กลุ่มงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเสนอโครงการของบประมาณอย่างเต็มที่และมัก พบว่า ค่าของงบประมาณจะสูงกว่างบประมาณที่โรงเรียนได้รับการจัดสรร เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในองค์การทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การที่ตั้งอยู่ในสังคมที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกันมาก สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้น ความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ ความขัดแย้งระหว่างสถาบันการศึกษากับสภาพแวดล้อมทางสังคม (Ecological) ความขัดแย้งในลักษณะนี้เป็นประเด็นที่ผู้นำทางการศึกษาควรตระหนักและหาแนวทางในการบริหาร โดยเน้นการจัดการความขัดแย้งเป็นหลักให้มากขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการ มีผู้รู้ให้ความเห็นต่าง ๆ นานา และอาจมีหลายสาเหตุ ดังนี้

1. ความคิดเห็นไม่ตรงกัน
2. ค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่าง
3. เป้าหมายของบุคคล และองค์กรแตกต่างไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. อำนาจของบุคคล หรือการสูญเสียอำนาจให้กับบุคคลอื่นในองค์ในองค์กร
5. ความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคล อาจเกิดจากการควบคุมอารมณ์ของตนเองไม่ได้

ผลที่เกิดจากความขัดแย้ง

ผลที่เกิดจากความขัดแย้งมีหลากหลาย ทั้งเป็นไปในด้านดีและด้านไม่ดี ความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย นักวิชาการได้อธิบายถึงผลของความขัดแย้งไว้อย่างหลากหลายดังนี้ สุพานี สฤณภูวนิช (2552, หน้า 331-332) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ข้อดีของความขัดแย้ง

- 1.1 ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
- 1.2 ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แล้วมีการแสดงความคิดเห็นออกมาจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมากขึ้น
- 1.3 ความขัดแย้งกันอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยความไม่เห็นพ้องต่อกันออกไปบ้าง ไม่ได้เก็บกดไว้
- 1.4 ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนที่คิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยทำให้บุคคล และองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
- 1.5 ทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดคุยอภิปรายให้เข้าใจกันมากขึ้น กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ
- 1.6 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้มีความรอบคอบ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้

2. โทษหรือข้อเสียของความขัดแย้ง

- 2.1 ขาดการยอมรับ ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพกัน มีทัศนคติเชิงลบกับฝ่ายตรงข้าม
- 2.2 ขาดความร่วมมือในการทำงาน เกิดการต่อต้านไม่ยอมรับกัน
- 2.3 ขาดความริเริ่มทำเฉพาะงานที่ถูกสั่งเพราะมีทัศนคติที่จะไม่ร่วมมือ ไม่ช่วยเหลือกัน
- 2.4 คนจะมุ่งเอาชนะกันโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา ซึ่งจะเป็นปัญหาที่รุนแรงสำหรับตัวบุคคลและองค์กร
- 2.5 การสื่อสารอาจถูกบิดเบือน หรือปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลไม่ให้อีกฝ่ายได้รับทราบ
- 2.6 เกิดความเครียดและเฉื่อยชาไม่อยากคิด ไม่อยากทำ
- 2.7 ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทุ่มเททำงานน้อยลง
- 2.8 ทำลายความสามัคคี เพราะจะไม่ร่วมมือกันไม่ชอบหน้ากัน ไม่พูดคุยกัน
- 2.9 เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ เพราะจะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล และมีข้อมูล
- 2.10 ถ้าทนอยู่ในองค์กรต่อไปไม่ได้ก็จะมี การสูญเสียกำลังคนเกิดขึ้น

สมคิด บางโม (2553, หน้า 266-267) ได้ กล่าวว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ย่อมมีทั้งผลดี และผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

ผลเสียต่อองค์กร

1. สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
2. ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานย่อยลดลง หรือไม่มีเลย ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
3. ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก
4. เกิดบรรยากาศที่ไม่ได้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ทรัพยากรขององค์กรเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้น หากความขัดแย้งนั้นรุนแรง อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
6. ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง

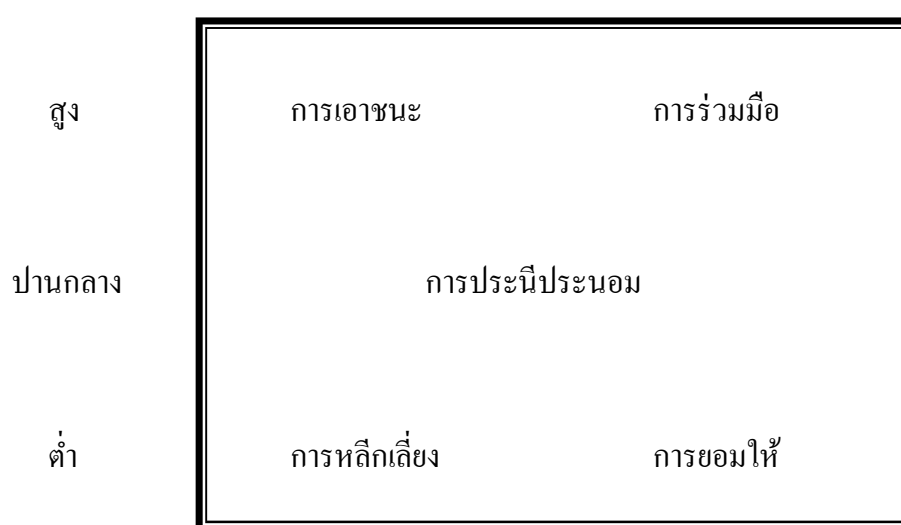
ผลดีต่อองค์กร

- ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์กร ดังนี้
1. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้ฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า
 2. ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชาเพราะแต่ละฝ่ายต้องการเอาชนะซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่าแข่งขันทำงาน ท่วมทะเลให้แก่งาน
 3. ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่งขึ้น
 4. ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น
 5. ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือ เพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสิทธิแบ่งสถาบัน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาใหญ่นั้น
- จากที่มีผู้รู้ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ดังนี้ ผลของความขัดแย้งอาจเกิดจากความเครียด ความคิดเห็นที่ต่าง ความเชื่อส่วนบุคคล ความรู้สึกไม่พอใจ การสื่อสารผิดพลาด ทำให้การทำงานในองค์กรไม่ราบรื่นหากความขัดแย้งมีมากเกินไป

การบริหารความขัดแย้ง

Thomas and Kilmann (1987, pp. 11-16 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-107) จำแนกแบบพฤติกรรมซึ่งครอบคลุม และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่งได้ให้ข้อคิด ว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมมุ่งความร่วมมือ และพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังภาพที่ 2

การเอาใจตนเองพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะ



ภาพที่ 2 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกมาเมื่อมีความขัดแย้ง (ไพฑูรย์ นามบุญลือ, 2544, หน้า 30)

พฤติกรรมตามรูปข้างต้นสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ด้านเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้-ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงถึงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง ที่เน้นการเอาแต่ใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การเอาชนะ

สีหนาท ดวงตาทิพย์ (2552, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินตามระเบียบ วิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

สุกานดา รอดสุโข (2554, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง การบริหารความขัดแย้งโดยที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจที่อยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียประโยชน์ของคนอื่น

อศมาภรณ์ เจริญนาม (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ คำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอเท่านั้น ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง ไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

มาเดียง มะทอง (2556, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการยืนยันที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ให้ผู้อื่นดำเนินตามวิธีการของตน พยายามผลักดันให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน โดยไม่สนใจความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงให้เห็นว่าวิธีการของตนเป็นสิ่งที่ดี มีเหตุผลและมีประโยชน์มาก หรือแม้แต่การอ้างกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ได้ในสิ่งที่ตนต้องการ มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ

อัจฉรา จิราตรี (2557, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้น เป็นการใช้อำนาจหน้าที่สั่งการตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ด้านเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ยึดเอาความคิดของตนเองเป็นสำคัญ ยืนยันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ด้านร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 6) ได้สรุปว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและคนอื่นเป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง การแก้ปัญหาแบบรักษาผลประโยชน์ของตน และให้ความร่วมมือในระดับสูง โดยทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันแก้ปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจอย่างเต็มที่ ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของทั้งสองฝ่าย เพื่อจะหาทางเลือกที่เหมาะสม

นัยนา ครชัช (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

โชติพงษ์ ถาวรโชติ (2559, หน้า 8) ได้สรุปว่า หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นที่ยอมรับ และพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่เกิดความขัดแย้งต่างฝ่ายต่างช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทำให้เกิดความพึงพอใจ ผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้บริหารพยายามชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน ผู้บริหาร โรงเรียนหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี

เบญจ แก้วการ (2555, หน้า 8) ได้สรุปว่า หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

สุกัญญา เพาะแป้น (2552, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินตามระเบียบ วิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้นใช้อำนาจหน้าที่สั่งการ โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ด้านร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง มุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

3. ด้านประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิถิการเอาใจตนเอง และมิถิการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อีกก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนี้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

กุหลาบ อังกาติ (2555, หน้า 5) ได้สรุปว่า หมายถึง วิธีบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

นาริรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง การพยายามไกล่เกลี่ย ต่อรอง ไม่เข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนมีความยุติธรรมและมีเหตุผล มักใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน มักมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหา หรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง

ปิยะศักดิ์ ชนะชัย (2557, หน้า 6) ได้สรุปว่า หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมและเน้นเรื่องการให้ความร่วมมือเป็นสำคัญ

วิมลมาศ การเพียร (2555, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารใช้แก้ปัญหา ความขัดแย้ง โดยพยายามหาทางสายกลางให้มาพบกันครึ่งทาง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ต้องการทั้งรักษาสีทธิและการร่วมมืออย่างละครึ่งทางทั้งสองฝ่าย จึงมีทั้งได้และเสีย วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อไม่พร้อมที่จะหันหน้าเข้าหากัน แต่ต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขัน

ประวิณ วีระเสนีย์ (2555, หน้า 8) ได้สรุปว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหาร ความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัว และเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โดยการเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง อาจต้องแยกคู่กรณีออกจากกันหรือย้ายคนละที่

อริศรา โยศรีคุณ (2556, หน้า 5) ได้สรุปว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความ โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัว และเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่เป็นกลาง ยอมรับและหาความพอดี ทั้งสนองความต้องการขององค์กร และสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์หรือเกิดความพึงพอใจบ้าง ในลักษณะพบกันครึ่งทาง

4. ด้านหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เงือขงา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลง เมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่หากสถานการณ์ความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายกับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

นพฤทธิ์ ก้อนใจ (2558, หน้า 5) ได้สรุปว่า หมายถึง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเมื่อเกิดความขัดแย้ง พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง และไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น

วันชัย ทองพรม (2558, หน้า 11) ได้สรุปว่า เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดให้พ้น หรือเป็นการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น

กนิต เรืองขจร (2557, หน้า 17) ได้สรุปว่า หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้กับปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจในความต้องการของตนเองและของผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง

วิโรจน์ มโนกิจอุดม (2558, หน้า 9) ได้สรุปว่า หมายถึง รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำให้ผู้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นการแสดงออกโดยยอมรับว่ามีปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยยังพิกเฉยกับความขัดแย้ง ไม่สนใจ ไม่เกี่ยวข้อง และไม่โต้แย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

รังสิวุฒิ ปาโสม (2556, หน้า 22) ได้สรุปว่า หมายถึง รูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่พยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้ง บางอย่างหรือทั้งหมด พยายามอดกลั้นปฏิบัติทางอารมณ์หรือถอนตัวออกจากสถานการณ์ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. ด้านยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจใส่ผู้อื่น เป็นผู้เสียสละให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้พฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางในใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อจะให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่นลูกน้องมักจะ ไม่ชอบ และมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรพอที่จะปฏิบัติงานให้ดีได้ พฤติกรรมยอมให้คล้ายกับสุภาษิตที่ว่า “ไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร”

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 7) ได้สรุปว่า หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตน แต่จะให้ความร่วมมือยอมตามความต้องการผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม ชอบเป็นผู้เสียสละเพื่อลดความขัดแย้ง

มูฮัน แก้วสุกแสง (2558, หน้า 5) ได้สรุปว่า หมายถึง เป็นการแสดงพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เรา จะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรม การยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่าง บุคคล

วิรัชทา ทรงศักดิ์สุจริต (2556, หน้า 8) ได้สรุปว่า หมายถึง ผู้บริหารจัดการความขัดแย้ง โดยกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเน้นการเอาใจผู้อื่น มีการเจรจาต่อรองอย่างถนอมน้ำใจเพื่อรักษาสัมพันธภาพ เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไป ตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อให้ผู้อื่นมีความสำคัญและมีความสุข ซึ่ง เป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง

ชัยมงคล ศรีนวล (2559, หน้า 8) ได้สรุปว่า หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรม มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็น พฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละ แล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้นลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและ มีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับ ภาษิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรูหรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม (2555, หน้า 6) ได้สรุปว่า หมายถึง เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษา เน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเอง จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

ปารวี อ่อนกำบัง (2558, หน้า 8) ได้สรุปว่า หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง ที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม นึกถึงความพึงพอใจและไม่ทำลาย ความรู้สึกของผู้อื่น

สรุปได้ว่า การยอมให้ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารแบบเอาใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตนแต่จะให้ความร่วมมือ ปล่อยให้ผู้อื่น ดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อลดความขัดแย้ง

เมื่อคนเราต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้ง มักแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยทฤษฎีแล้วบุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใด เมื่อพบกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ ความขัดแย้งนั้น Thomas and Kilmann (1997, หน้า 11-16 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544, หน้า 106-107) ได้แสดงพฤติกรรมแบบใดกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย

1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง

1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบ อย่างไรก็ตามอย่างไรเหตุผล

2. การร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะมีวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. การประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายาม หรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กันและมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายใต้ภายในเวลาที่จำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยงควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นสำคัญกว่า
รอการแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามี
ความซุ่มเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่า
คบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบ การหลีกเลี่ยงเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่า
การรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและมีความเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัด
สนใจทันทีทันใด

4.5 เมื่อใช้วิธีการอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า

4.6 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ

5. การยอมให้ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการ
ที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนที่มีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้
คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการสร้างการยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้สะดวกและ
การแก้ปัญหาสำคัญในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อ
เราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จาก
ความผิดพลาดของตัวเอง

จากที่มีผู้รู้ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ดังนี้ การบริหารความขัดแย้ง คือการทำให้ความขัดแย้ง
บรรเทาลงไป และสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มให้มีความเข้าใจตรงกัน และทำให้เกิด
ความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของตนเอง
และองค์กร

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อความขัดแย้ง คือ เพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน ตามรายละเอียดดังนี้

เพศ

เพศของบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพศชาย และหญิงจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน เพศหญิงจะถูกชักจูงง่ายกว่าเพศชาย เนื่องจากวัฒนธรรมซึ่งผู้หญิงมักจะเป็นคนชอบประนีประนอมมากกว่าผู้ชาย (สุวัฒน์ ช่างเหล็ก, 2536, หน้า 14 อ้างถึงใน อรสา อยู่ในศิล, 2556, หน้า 28) จิตใจของผู้หญิงไม่รุนแรง บางครั้งเลื่อนลอย ไม่เป็นสาระแน่นอน ผู้ชายจะมีจิตใจหนักแน่นกว่าผู้หญิง มักจะแสดงอาการเอาจริงเอาจัง ในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบที่ถือปฏิบัติให้เที่ยงตรงเคร่งครัดกว่าผู้หญิง (Schafer, 1979 อ้างถึงใน นิสารัตน์ ฤทธิแสนตอ, 2556, หน้า 57) เหตุดังกล่าวทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารเพศชายกับเพศหญิงแตกต่างกัน สอดคล้องกับ พิมพัชรา ดวงแก้ว (2554) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า ครูเพศหญิงและเพศชาย มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ซึ่งส่งผลให้ครูเพศชายกับครูเพศหญิงมีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ์ (2551, หน้า 82) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร เพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะเห็นได้ว่าครูที่มีเพศต่างกัน จะมีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงตัวแปรเพศของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้

ประสบการณ์ในการสอน

ประสบการณ์ในการสอน หมายถึง ระยะเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่การสอนในโรงเรียน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป จะรับรู้ในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนทั้งกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กัน

อย่างใกล้ชิด แยกออกจากกัน ไม่ได้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลาเดียวกันผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีความรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการจัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จแต่ทุกคนได้รับประสบการณ์ได้ไม่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน จึงมีโอกาสเรียนรู้ต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ มโนกิจอุดม (2557) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามรายแบบ พบว่า แบบการกลบเกลื่อน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ส่วนแบบการประนีประนอม และแบบการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาศริส พรหมมหาชัย (2554) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะเห็นได้ว่า ประสบการณ์ในการสอนที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงตัวแปรประสบการณ์ในการสอนของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในการวิจัยครั้งนี้

ขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเกิดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้บุคคลมีภารกิจ และความซับซ้อนในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 194 อ้างถึงใน นลินี ชัยงาม, 2556, หน้า 38) กล่าวว่า องค์กรใหญ่จะมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกเป็นจำนวนมาก มีกิจกรรมที่มีความซับซ้อนตลอดจนมีทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานในองค์กรมาก องค์กรขนาดใหญ่มีความซับซ้อนการประสานงานกันในการทำงานบางครั้งเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน จึงมีระดับการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของนริรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 85) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมโรงเรียนขนาดใหญ่

มีการบริหารความขัดแย้งมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 95) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า โดยรวมด้านการร่วมมือ และด้านการยอมให้ โรงเรียนขนาดใหญ่มีการบริหารความขัดแย้งสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และ มาเดีย มะทอง (2556, หน้า 84) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านการยอมให้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ขนาดของ โรงเรียนที่ต่างกัน มีผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึง สนใจศึกษาขนาดโรงเรียนที่มีผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มาเป็น ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุนันทา เปลื้องรัตน์ (2550) ได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สีหนาท ดวงตาทิพย์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ด้านการยอมให้ รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการบริหาร

ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุกัญญา เพาะแป้น (2552) ได้ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ ตามกลุ่มเครือข่าย พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามสังกัด โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการร่วมมือเพียงด้านเดียว เท่านั้นที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพฐ. มีการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเอกชน และการจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมให้เพียงด้านเดียวเท่านั้นที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาจาก โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาจาก โรงเรียนขนาดใหญ่

สุกานดา รอดสุขโข (2554) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

กนกภรณ์ ชื่นตา (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะและการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารเพศหญิง จะมีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะและการร่วมมือมากกว่าผู้บริหารเพศชาย ส่วนการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตนาภรณ์ ดาวกระจ่าง (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษามุททราเขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันน้อย ยกเว้นด้านการเอาชนะ การหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันปานกลาง จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันน้อย ยกเว้นด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ แตกต่างกันปานกลาง และด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ แตกต่างกันน้อย โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ แตกต่างกันปานกลาง และโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ด้านการร่วมมือ แตกต่างปานกลาง และด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันน้อย

สุดากาญจน์ ลีตานุกษมพงศ์ (2557) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์โดยรวมแตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง โดยรวมไม่แตกต่างกัน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างกันมาก

รุ่งนภา กระสังข์ (2559) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง มีการบริหารความขัดแย้งเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Susan (2005) ได้ศึกษาวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐโอไฮโอ พบว่า ร้อยละ 60 เป็นการแก้ไขปัญหาโดยประสบการณ์ของครูและผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ก็กระทำ เช่นเดียวกับการสั่งสอนอบรมในชั้นเรียนตามปกติ ร้อยละ 20 ใช้กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทโดย คณะกรรมการสถานักเรียน และวิธีไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน (Peer mediation) ร้อยละ 15 แก้ไขโดยฝ่าย บริหารของสถานศึกษาโดยความร่วมมือของสภาผู้ปกครองและครู นอกจากนั้นเป็นการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแล้วแต่สถานการณ์ จะเห็นได้ว่าลักษณะเช่นนี้ ความขัดแย้งได้รับการแก้ไขที่เหมาะสมและถูกวิธีเพียงประมาณร้อยละ 40 เท่านั้น ซึ่งควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมต่อไป อย่างไรก็ตามการแก้ไขโดยวิธีอื่น ๆ หากได้รับการพัฒนาที่ ถูกต้อง น่าจะมีความเป็นไปได้ที่การแก้ปัญหาคความขัดแย้งจะยุติลงด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย

Yeagley (2008) ทำการวิจัยเรื่องครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจในการไกล่เกลี่ยอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง ในซานตา บาร์บารา แคลิฟอร์เนีย โดยศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมไกล่เกลี่ยของครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ว่าจะมีประสิทธิภาพ เพียงใดต่อโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้โดยปริกษาเปรียบเทียบกับโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมไกล่เกลี่ยของครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ตามทัศนะของกลุ่ม เห็นว่ามีความแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมไกล่เกลี่ยเป็นทางการ ชีวระเบียบแบบ แผน มีความเป็นกันเองน้อย ก่อนข้างจะมีการชี้แนะ และมีทางเลือกให้กลุ่มพิจารณาสำหรับครูจะมี พฤติกรรมไกล่เกลี่ยในลักษณะเป็นกันเองมากกว่ามีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับกลุ่มสูงกว่า ผู้บริหารไม่ชี้แนะและไม่เสนอทางเลือก ปล่อยให้กลุ่มแสวงหาทางเลือกเอง ส่วนผู้รับมอบอำนาจ ให้ทำการไกล่เกลี่ย มีลักษณะพฤติกรรมไกล่เกลี่ยโดยเฉลี่ยอยู่ที่การสงวนท่าที ดำเนินการ ตามขั้นตอนวิธีการอย่างระมัดระวัง ไม่เสนอทางเลือก ไม่ชี้แนะและไม่สามารถตอบข้อคำถาม บางประการได้เท่าที่ควร การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและกฎระเบียบแบบแผนมากกว่า ความชำนาญการ ทักษะของกลุ่มขัดแย้งอยากให้คุณลักษณะพฤติกรรมไกล่เกลี่ยของครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ เป็นคุณลักษณะที่ผสมผสานรวมกันคือ มีความเป็นกันเอง แม่นยำในการเสนอ ประเด็นพิจารณา สามารถให้ความกระจ่างและคำตอบที่กลุ่มขัดแย้งประสงค์ทราบได้อย่างครอบคลุม ถูกต้องและตรงประเด็น กลุ่มขัดแย้งพิจารณาเห็นว่า การอำนวยความสะดวกมีความเป็นกลาง ไม่มีอคติเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใด เป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าที่สุด ยิ่งกว่าข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เพราะการได้ทราบจากพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ยว่าดำเนินไปโดยไม่หวังผลใดนอกจากความตกลงใจ ร่วมกันของกลุ่มขัดแย้ง โดยบริสุทธิ์ใจ ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการไกล่เกลี่ยอย่างแท้จริง

Welt (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้นกับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลาย ในเขตเมืองริเวอร์ไซด์และซาน เบอร์นาดีโน ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้นกับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลายใช้รูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง 4 แบบ ได้แก่ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง และการร่วมมือ ซึ่งไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่แบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้นเลือกใช้วิธีนี้ในการจัดการความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลาย นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยพอสรุปเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา โดยสอบถามจากผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งส่วนมากจะใช้วิธีการประนีประนอมกัน เพื่อลดความขัดแย้งจากทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งปัญหาความขัดแย้งกันมีหลายการหลีกเลี่ยง สาเหตุอาจเกิดจากความต้องการพื้นฐานของบุคคลและกลุ่มบุคคล และที่สำคัญความขัดแย้งเกิดจากความคิดเห็นของบุคคล และกลุ่มบุคคลที่ไม่ตรงกัน แนวทางในการแก้ปัญหาต้องมีการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน อาจใช้วิธีการประชุมพบปะพูดคุยเพื่อลดระดับความขัดแย้งในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1445 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 304 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	360	76
ขนาดกลาง	398	84
ขนาดใหญ่	687	144
รวม	1,445	304

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง เพื่อสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นคำถามแบบสำรวจรายการ (Checklist) จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ จำนวน 40 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งกำหนดตามความมากน้อยในระดับการปฏิบัติ โดยกำหนดเกณฑ์น้ำหนัก ดังนี้

5 ระดับ	หมายถึง	การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4 ระดับ	หมายถึง	การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3 ระดับ	หมายถึง	การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2 ระดับ	หมายถึง	การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1 ระดับ	หมายถึง	การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. สร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย
3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2549, หน้า 139) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน

ให้คะแนน 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/ เนื้อหา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/ เนื้อหา

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/ เนื้อหา

แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง

ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) เกณฑ์การตัดสิน IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 3 ท่าน

- | | |
|---|---|
| 4.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู | อาจารย์ประจำศูนย์ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ
ชาวระนอง | ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง
นครนายก มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 4.3 นายกิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองอุดม
อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว |

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว

นำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรวมทั้งฉบับกับคะแนนรายข้อ (Item-total correlation) โดยได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .22-.54

5.2 นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้ค่า .89 ซึ่งถือได้ว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวผู้วิจัยเองและผ่านทางช่องทางรับ-ส่งเอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 และขอความกรุณาให้ส่งคืน โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวผู้วิจัยเองและที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 และได้รับแบบสอบถามคืน 304 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาให้คะแนนตามนำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ
2. ทำการวิเคราะห์ แล้วนำผลวิเคราะห์ไปแปรผล ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษาวิจัย การแปลความหมายของคะแนน โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินตามแนวทางของ บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 99-100)

แปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ การหาร้อยละ
2. การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 สถิติที่ใช้คือ การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ ในการสอนของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือการทดสอบค่าที (t-test)
4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีของ Sheffe's method

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับ
ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติการทดสอบค่า t
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ F
SS	แทน ค่าผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of squares)
MS	แทน ค่าความแปรปรวน (Mean square)
df	แทน ชั้นของความอิสระ
p	แทน ค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดความคลาดเคลื่อน
*	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตอน ๆ ตามลำดับ
ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	68	22.37
2. หญิง	236	77.63
รวม	304	100
ประสบการณ์ในการสอน		
1. ต่ำกว่า 10 ปี	172	56.58
2. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	132	43.42
รวม	304	100
ขนาดของโรงเรียน		
1. ขนาดเล็ก	76	25.00
2. ขนาดกลาง	84	27.63
3. ขนาดใหญ่	144	47.37
รวม	304	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 304 คน ส่วนใหญ่เป็นครูเพศหญิง จำนวน 236 คน คิดเป็นร้อยละ 77.63 และเพศชาย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 22.37 ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 56.58 และประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 43.42 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 47.37 ขนาดกลางจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 27.63 และขนาดเล็ก จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ดังตารางที่ 3-9

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวม

การบริหารความขัดแย้ง	n = 304		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านการเอาชนะ	3.80	0.37	มาก	4
2. ด้านการร่วมมือ	3.95	0.33	มาก	3
3. ด้านการประนีประนอม	4.03	0.30	มาก	1
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.72	0.44	ปานกลาง	5
5. ด้านการยอมให้	3.98	0.25	มาก	2
รวม	3.70	0.34	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
 เขต 1 ด้านการเอาชนะ

ด้านการเอาชนะ	n = 304		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ได้พยายามทำตาม วิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย	3.89	0.93	มาก	3
2. แลกเปลี่ยนนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด	3.90	0.98	มาก	2
3. แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุ วัตถุประสงค์	3.93	1.02	มาก	1
4. ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อย่างเคร่งครัด	3.79	1.11	มาก	4
5. เตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	3.73	1.14	มาก	7
6. เชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหามาจากตนเอง ถูกต้องเสมอ	3.75	1.14	มาก	5
7. ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่าง ในวิธีการ	3.74	1.13	มาก	6
8. ทำตามความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณี ความขัดแย้ง	3.65	1.13	มาก	8
รวม	3.80	1.07	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่น เพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์ แลกเปลี่ยนนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทำตามความต้องการของตนเป็นหลัก เพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1 ด้านการร่วมมือ

ด้านการร่วมมือ	n = 304		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจ ทั้งสองฝ่าย	4.07	0.91	มาก	2
2. รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการแก้ไขปัญหา	3.85	1.07	มาก	7
3. ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งทำให้ความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่พอใจของ ทุกฝ่าย	3.76	1.13	มาก	8
4. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง หาวิธีการให้คู่กรณีปรึกษาหารือ กันจนทั้งสองฝ่ายพอใจ	4.14	0.80	มาก	1
5. เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน	4.04	0.94	มาก	3
6. ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3.87	1.09	มาก	6
7. แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่ พอใจของทุกฝ่าย	3.99	0.97	มาก	4
8. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัย ปัญหาความขัดแย้ง	3.90	1.08	มาก	5
รวม	3.95	1.00	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง
หาวิธีการให้คู่กรณีปรึกษาหารือกันจนทั้งสองฝ่ายพอใจ ให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน
แก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย
ที่สุด คือ ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทำให้ความขัดแย้งคลี่คลาย
และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1 ด้านการประนีประนอม

ด้านการประนีประนอม	n = 304		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง	3.96	1.04	มาก	4
2. พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็น ของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	3.87	0.96	มาก	6
3. ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไข ความขัดแย้ง	4.29	0.65	มาก	1
4. เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	3.87	0.99	มาก	7
5. คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา	4.19	0.65	มาก	3
6. พยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญ ของตนเองลงบ้าง	3.93	1.09	มาก	5
7. ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง	4.27	0.65	มาก	2
8. ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อชนะในอีกบางประเด็น	3.86	1.05	มาก	8
รวม	4.78	0.89	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน
ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อ
ให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง คำนึงถึง
ความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ยอมแพ้ใน
บางประเด็นเพื่อชนะในอีกบางประเด็น

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง

ด้านการหลีกเลี่ยง	n = 304		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความ ขัดแย้งคลี่คลายลง	2.61	1.22	ปานกลาง	8
2. ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน	2.68	1.22	ปานกลาง	6
3. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงาน	3.14	1.08	ปานกลาง	1
4. หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจาก กรณีความขัดแย้ง	3.00	1.01	ปานกลาง	3
5. พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ การโต้แย้งกัน	3.04	1.06	ปานกลาง	2
6. ไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความ ขัดแย้ง	2.68	1.20	ปานกลาง	5
7. มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน ในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	2.66	1.16	ปานกลาง	7
8. ปลดปล่อยเวลาไว้นาน ๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลาย ไปเอง	2.71	1.23	ปานกลาง	4
รวม	2.82	1.15	ปานกลาง	

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับ
ปานกลาง โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ หลีกเลี่ยงการโต้เถียง
ในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่
การโต้แย้งกัน หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง
และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1 ด้านการยอมให้

ด้านการยอมให้	n = 304		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น เมื่อต้อง มีการเจรจาต่อรอง	4.17	0.65	มาก	2
2. ถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	4.21	0.67	มาก	1
3. ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้ว่าตัวเองจะ ไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.96	0.85	มาก	6
4. มักถือคติแพ้เป็นพระชนะเป็นมารในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	4.04	0.74	มาก	4
5. ยอมเสียสละสิ่งที่ยอยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	4.00	0.87	มาก	5
6. ปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น	3.74	0.91	มาก	7
7. ทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมี ความสุขหรือได้ประโยชน์	3.70	0.96	มาก	8
8. พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น	4.05	0.75	มาก	3
รวม	3.98	0.80	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการยอมให้โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษา
สัมพันธภาพเอาไว้ นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง
พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทำตาม
ความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกเพศ

การบริหารความขัดแย้ง	เพศชาย (n = 68)				เพศหญิง (n = 236)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.84	0.38	มาก	4	3.79	0.37	มาก	4
2. ด้านการร่วมมือ	3.91	0.34	มาก	3	3.96	0.33	มาก	2
3. ด้านการประนีประนอม	4.01	0.34	มาก	1	4.03	0.28	มาก	1
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.78	0.44	ปานกลาง	5	2.83	0.42	ปานกลาง	5
5. ด้านการยอมให้	4.00	0.25	มาก	2	3.98	0.26	มาก	3
รวม	3.71	0.35	มาก		3.72	0.33	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ เรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้าน ดังนี้

เพศชาย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

เพศหญิง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน ดังตารางที่ 10-15

ตารางที่ 10 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ

การบริหารความขัดแย้ง	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	(n = 68)		(n = 236)			
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
1. ด้านการเอาชนะ	3.84	0.38	3.79	0.37	1.10	.27
2. ด้านการร่วมมือ	3.91	0.34	3.96	0.33	-0.98	.33
3. ด้านการประนีประนอม	4.01	0.34	4.03	0.28	-0.52	.61
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.78	0.44	2.83	0.42	-0.73	.47
5. ด้านการยอมให้	4.00	0.25	3.98	0.26	0.67	.50
รวม	3.71	0.35	3.72	0.33	-0.26	.73

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน

การบริหารความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี (n = 172)				ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป (n = 132)			
	\bar{x}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{x}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.80	0.40	มาก	4	3.79	0.34	มาก	4
2. ด้านการร่วมมือ	3.94	0.33	มาก	2	3.97	0.33	มาก	3
3. ด้านการประนีประนอม	4.02	0.30	มาก	1	4.04	0.29	มาก	1
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.84	0.41	ปานกลาง	5	2.79	0.44	ปานกลาง	5
5. ด้านการยอมให้	3.97	0.24	มาก	3	4.00	0.27	มาก	2
รวม	3.71	0.34	มาก		3.72	0.33	มาก	

จากตารางที่ 11 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านดังนี้

ต่ำกว่า 10 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับ
ปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม
ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ใน
ระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม
ด้านการยอมให้ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 12 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน

การบริหารความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี (n = 172)		ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป (n = 132)		t	p
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD		
	1. ด้านการเอาชนะ	3.80	0.40	3.79		
2. ด้านการร่วมมือ	3.94	0.33	3.97	0.33	-0.75	.45
3. ด้านการประนีประนอม	4.02	0.30	4.04	0.29	-0.35	.73
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.84	0.41	2.79	0.44	1.09	.28
5. ด้านการยอมให้	3.97	0.24	4.00	0.27	-0.87	.38
รวม	3.71	0.34	3.72	0.33	-0.01	.99

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การบริหารความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก (n = 76)				ขนาดกลาง (n = 84)				ขนาดใหญ่ (n = 144)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	3.88	0.35	มาก	4	3.73	0.36	มาก	5	3.80	0.38	มาก	4
2. ด้านการร่วมมือ	3.98	0.28	มาก	3	3.95	0.34	มาก	3	3.94	0.35	มาก	3
3. ด้านการประนีประนอม	4.07	0.32	มาก	1	4.06	0.30	มาก	1	3.99	0.27	มาก	1
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.81	0.43	ปานกลาง	5	2.85	0.39	ปานกลาง	4	2.80	0.44	ปานกลาง	5
5. ด้านการยอมให้	3.99	0.27	มาก	2	3.99	0.26	มาก	2	3.97	0.25	มาก	2
รวม	3.75	1.65	มาก		3.72	0.33	มาก		3.70	0.34	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้าน ดังนี้

ขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ขนาดกลาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ

ขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย ได้แก่ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนก
ตามขนาดของโรงเรียน

การบริหารความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.93	.47	3.43*	.03
	ภายในกลุ่ม	301	40.79	.14		
	รวม	303	41.72			
2. ด้านการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.07	.04	.32	.72
	ภายในกลุ่ม	301	32.79	.11		
	รวม	303	32.86			
3. ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.44	.22	2.53	.08
	ภายในกลุ่ม	301	26.00	.09		
	รวม	303	26.44			
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.14	.07	.37	.69
	ภายในกลุ่ม	301	54.49	.18		
	รวม	303	54.62			
5. ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	2	0.03	.01	.20	.82
	ภายในกลุ่ม	301	19.67	.07		
	รวม	303	19.70			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.89	1.45	2.34	.10
	ภายในกลุ่ม	301	185.72	.62		
	รวม	303	188.62			

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและ
รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของ Scheffe's method การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาชนะ

ขนาดของโรงเรียน	\bar{X}	ขนาดกลาง 3.73	ขนาดใหญ่ 3.80	ขนาดเล็ก 3.88
ขนาดกลาง	3.73	-	0.13	0.15*
ขนาดใหญ่	3.80		-	0.08
ขนาดเล็ก	3.88			-

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนด้านการร่วมมือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โดยที่โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .22-.54 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .84 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 304 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีของ Scheffe's method

สรุปผลการวิจัย

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 สรุปผลดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์ แลกงน โยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทำตามความต้องการของตนเองเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง

1.2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง หาวิธีการให้คู่กรณีปรึกษาหารือกันจนทั้งสองฝ่ายพอใจ ให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย

เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งทำให้ความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นทีพอใจของทุกฝ่าย

1.3 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ขอมเสียดสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง คำนี้ถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ขอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อชนะในอีกบางประเด็น

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้งกัน หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง

1.5 ด้านการยอมให้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1 จำแนก ดังนี้

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1 อภิปรายผลดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง

อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 บริหารงานสถานศึกษาตามแนวทางกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วม ร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1, 2559) จึงส่งผลให้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีการบริหารงานโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม ในการทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ใช้การรับฟังแนวคิด เหตุผลข้อเท็จจริงจากทุกฝ่าย มีการประนีประนอมพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของ คนอื่น ใช้วิธีการการผัดผ่อนเพื่อให้มีเวลาในการคิดอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลาเป็นกลไกในการลดความตึงเครียด และประวิงเวลาเพื่อลดความรุนแรง ของปัญหาใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี จากผล ดังกล่าวส่งผลให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 76) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรรัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 65) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากซึ่งมีรายละเอียดรายด้าน ดังนี้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการเอาชนะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการงาน ในโรงเรียนทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ ตามความคิดของตนเองในการแก้ปัญหา และหาเหตุผลในการทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อจูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็น ดังนั้น จึงมีการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ อยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกภรณ์ ชื่นตา (2556, หน้า 71) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ อยู่ในระดับมาก และ

ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นารีรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 65) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการร่วมมือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 มีการประสานความคิดความเข้าใจของครูและบุคลากรทุก ๆ ด้านของผู้อื่นและของ ตนเองเข้าด้วยกัน รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผยต้อง ชี้แจงปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกัน ในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีการบริหาร ความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ดังนั้น จึงมีการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสิวุฒิ ปาโสม (2556, หน้า 83) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารวี อ่อนกำบัง (2558, หน้า 104) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการประนีประนอม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีการแก้ปัญหาด้วยการเดินสายกลาง หรือสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย โดยพยายามหาวิธี ที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม ดังนั้น จึงมีการบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาเดีย มะทอง (2556, หน้า 66) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร มีการบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย ทองพรม (2558, หน้า 65-66) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

มีการหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งทำให้เกิดความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ และลดความขัดแย้ง โดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล มักจะผ่อนผันในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบหรือในบางครั้งก็มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ แต่ในบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนก็อาจตระหนักได้ว่าการหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งบางอย่างอาจจะรุนแรงมากขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่แก้ไขได้ ดังนั้น จึงมีการบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยมงคลศรีนวล (2559, หน้า 75-76) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพฤทธิ์ ก้อนใจ (2558, หน้า 72) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ด้านการยอมให้โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการยอมให้เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ใช้เพื่อที่จะพยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงานรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน และในบางครั้งยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้สนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับครูมีความสนิทสนมกัน รักใคร่ คู่กันเคยกันดี และมีความเป็นเพื่อนเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นจึงมีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา รอดสุขโข (2554, หน้า 64-65) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครมาภรณ์ เจริญนาม (2556, หน้า 59-60) ได้ศึกษาเรื่อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผลวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนก ดังนี้

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ถึงแม้จะมีเพศต่างกัน แต่ละคนต่างได้รับความรู้ ทักษะ กระบวนการสอนจากหน่วยงานทางการศึกษามีการประชุมประจำเดือน มีการอบรมสัมมนาในด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งการที่ครูผู้สอนจะทำงานได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพได้นั้น ครูผู้สอนจะต้องได้รับการอบรม ศึกษาดูงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานและองค์กร การบริหารความขัดแย้งก็เป็นส่วนหนึ่งในการอบรม ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้ครูผู้สอนมีทักษะ และเรียนรู้ประสบการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ว่าที่ร้อยตรีสีหนาท ดวงดาทิพย์ (2552, หน้า 58) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 เพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพัชรา ดวงแก้ว (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า ครูเพศหญิงและเพศชาย มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ซึ่งส่งผลให้ครูเพศชายกับครูเพศหญิงมีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งมาตรฐานความรู้ และมาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านกระบวนการอบรม สัมมนาตามหลักสูตรต่าง ๆ ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ ของส่วนกลาง และมีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะด้านการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นารีรัตน์ อนุรัตน์ (2556, หน้า 70) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอบางบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามประสบการณ์ในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 84) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ยกเว้น ด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยที่โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดเล็กมีบุคลากรปฏิบัติงานน้อยทำให้ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันทุกงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงต้องมีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาทุกเรื่อง บางครั้งอาจจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีความขัดแย้งทางความคิด ดังนั้น การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนนั้น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา รอดสุโข (2544) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่บริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2552, หน้า 64) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

1. ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรทำตามความต้องการของตนเองเป็นหลัก เพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง ควรใช้เหตุผลและมองเห็นความต้องการหลาย ๆ ฝ่าย โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของทุกฝ่าย และผลที่เกิดขึ้นต้องเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน โรงเรียนและทุกฝ่าย

2. การร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ในการแก้ปัญห ความขัดแย้งจากทุกฝ่าย ซึ่งคำนึงการมีส่วนร่วมในการร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง และทำให้ความขัดแย้งคลี่คลาย และเป็นทีพอใจของทุกฝ่าย โดยใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะอื่น ๆ ทางด้านการบริหารความขัดแย้ง

3. ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารความขัดแย้ง โดยการอาจยอมแพ้ในบางประเด็นหรือบางครั้งเรียกว่า ยอมถอย ให้ประเด็นความขัดแย้งคลี่คลายและเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย เพื่อที่จะชนะในประเด็นอื่น ๆ หากผู้บริหารมีทักษะนี้แล้วก็จะบริหารความขัดแย้งลดลงหรือเรียกว่าทักษะการประนีประนอมนั่นเอง

4. ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรหลีกเลี่ยงการไม่กระทำการใด ๆ เลย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรหรือในโรงเรียน เพราะจะทำให้สมาชิกในองค์กรหรือผู้ได้บังคับบัญชาไม่ศรัทธาในความเป็นผู้นำ และผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

5. ด้านการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น ที่สามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์ เพราะการทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นต้องถูกต้องตามหลักของการบริหารความขัดแย้ง และการยอมให้ผู้อื่นได้ประโยชน์ องค์กรหรือหน่วยงานอาจเสียประโยชน์โดยชอบจากการบริหารความขัดแย้งในสถานการณ์นั้น ๆ ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง

2. ควรศึกษารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการเอาชนะ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

- กนกภรณ์ ชื่นตา. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ (ร.ส.พ.)
- กฤตกริช ปฐมฐานะกุล. (2557). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน ในกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- กัญญา เพาะแป้น. (2552). วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กุหลาบ อังกาสิ. (2555, หน้า 5). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เขมณัฐ กอสมานชัยกิจ. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 3. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- เขมมาวี รัชชชีพ. (2553). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- คณิต เรืองขจร. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 4 แห่ง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชัยมงคล ศรีนวล. (2559, หน้า 8). การศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. งานนิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชัยเสถียร พรหมศร. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาคริต พรหมมหาชัย. (2554). ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. การแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร. สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- โชติพงษ์ ถาวรโชติ. (2559, หน้า 8). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสุขภาพ องค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐรวดี ภูครองนาค. (2557). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสว่างสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร: จริตและจริยกรรมของคนในองค์กร ภาครัฐและเอกชน. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นลินี ชัยงาม. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพฤกษ์ ก้อนใจ. (2558). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- นัยนา ดรชัย. (2556). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ: ศึกษากรณีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกลุ่ม “ร้อยแก่นสารสินธุ์”*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิสารัตน์ ฤทธิ์แสนตอ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นารีรัตน์ อนุรัตน์. (2556). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2543). *การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง*. *วารสารวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินวิโรฒมหาสารคาม*, 3(1), 22 - 25.
- เบญจ แก้วถาวร. (2555). *การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประวิณ วีรเสนีย์. (2555, หน้า 8). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเครือข่ายเมือง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ปารวี อ่อนกำปิง. (2558, หน้า 104). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยธนบุรี*.
- ปิยะศักดิ์ ชนะชัย. (2557, หน้า 6). *การบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ บนพื้นที่สูง จังหวัดเชียงราย*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- พรศักดิ์ บุญยัง. (2546). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนกับความท้าทายในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พิมพ์วิรา ดวงแก้ว. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี. งานนิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เทพสตรี.
- ไพฑูริย์ นามบุญลือ. (2544). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภาณี อนันต์นาวิ. (2557). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
- มาเดียง มะทอง. (2556). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงตรา เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มูอัน แก้วสุกแสง. (2558). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสิวุฒิ ปาโสม. (2556). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตนภรณ์ ดาวกระจ่าง. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา
สมุทรปราการ เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รุ่งนภา กระสังข์. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรสด.
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิรัชญา ทรงศักดิ์สุจริต. (2556, หน้า 8). *การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการ โรงเรียนศิครีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วันชัย ทองพรม. (2558). *การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ว่าที่ร้อยตรีสีหนาท ดวงตาทิพย์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ. (2551). *พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิมลมาศ การเพียร. (2555, หน้า 7). *การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). *องค์การและการจัดการ*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ มโนกิจอุดม. (2558). *การบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสงขลา*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สนั่น เกษาริ. (2551). *กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อความสำเร็จขององค์กร*. *Industrial Technology Review*, 187, 145-151.
- สมุท ข่านาญ (2553). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาในระหว่างปี พ.ศ. 2541-2550*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. (2558). *ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา สพป.สระแก้ว เขต 1*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sk1edu.go.th/aoc/>
- สัมมนา ธนนิชัย. (2553). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.

- ลัทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลีหนาท ดวงตาทิพย์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา เพาะแป้น. (2552). *วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกานดา รอดสุโข. (2554). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุดากาญจน์ ลีลานุกษมพงศ์. (2557). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนันทา เปลื้องรัตน์. (2550). *ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *รายงานการวิจัยรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
- อรสา อยู่ในศีล. (2556). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. งานนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.

- อัจฉรา จิกชาติรี. (2557). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัครมากรณ์ เจริญนาน. (2556). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2552). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Blackburn, R. T. (2002). Relationship of selected variable to occupational and education aspirations and expectation of female high school seniors. *Dissertation Abstracts International*, 35(3), 4152.
- Hellriegel, D., & Slowcum, J. W. (2008). *Management* (8th ed.). South Western: College.
- Kreitner, R. (2008). *Management* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Susan, E. S. (2005). *Dispute Resolution Methodology in Ohio State School*. Ohio: Ohio State University Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). *Thomas-Kilmann conflict mode interest*. New York: X/ COM Incorporated.
- Thomas, K.W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Review*, 19(2), 315-318.
- Welt, E. S. (2012) *Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principal*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com>
- Yeagley, P. (2008). *Principal teachers, and sit mediation*. Berkeley: University of California Printing Department.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.454

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

12 มิถุนายน พ.ศ. 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เล่าโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วยภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวสุพัตรา คริ่งมี รหัส 58970026

งานนิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถารดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต ในครั้งนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874589

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.455

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

15 มิถุนายน พ.ศ. 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วยภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นำนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ใน ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวสุพัตรา คริ่งมี รหัส 58970026

งานนิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874589

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.456

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

17 มิถุนายน พ.ศ. 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นำนิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวสุพัตรา ศรีงมี รหัส 58970026

งานนิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874589

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดโรงเรียน
 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เป็น แบบสอบถามจำนวน 40 ข้อ
 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เรียงลำดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
2. กรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการวิจัย
 เกิดประโยชน์ เชื่อถือได้ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้
3. ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่าน ไม่มีผลเสียหาย หรือกระทบกระเทือนต่อโรงเรียน
 หรือการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
4. ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับและนำมาใช้เพื่อ
 การวิจัยครั้งนี้เท่านั้น
5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาตรวจสอบคู่มืออีกครั้งว่าท่าน ได้ตอบครบ
 ทุกข้อแล้ว หรือไม่ แบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อเท่านั้น จะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และ
 นำมาใช้ในการวิจัยได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
 สำหรับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
 นางสาวสุพัตรา คริ่งมี
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. ประสบการณ์ในการสอน

- ต่ำกว่า 10 ปี
 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3. ขนาดของโรงเรียน

- ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)
 ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน)
 ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

.....

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้สอบถามความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ท้ายข้อความที่ตรงกับความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์วัด 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การเอาชนะ (Competition)						
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย					
2	แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด					
3	แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์					
4	ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด					
5	เตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน					
6	เชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหามาจากตนเองถูกต้องเสมอ					

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การเอาชนะ (Competition)						
7	ชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ					
8	ทำตามความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง					
การร่วมมือ (Collaboration)						
9	ให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย					
10	รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา					
11	ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทำให้ความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย					
12	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง หาวิธีการให้คู่กรณีปรึกษาหารือกันจนทั้งสองฝ่ายพอใจ					
13	เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน					
14	ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
15	แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย					
16	เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง					
การประนีประนอม (Compromising)						
17	ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง					
18	พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง					

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19	ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง					
20	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งท่านพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้					
21	คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา					
22	พยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง					
23	ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง					
24	ยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อชนะในอีกบางประเด็น					
การหลีกเลี่ยง (Avoiding)						
25	ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง					
26	ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน					
27	หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
28	หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายจากกรณีความขัดแย้ง					
29	พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้งกัน					
30	ไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
31	มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง					
32	ปล่อยเวลาไว้นาน ๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง					

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การยอมให้ (Accommodation)						
33	นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น เมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง					
34	ถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพ เอาไว้					
35	ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้ว่าตัวเอง จะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
36	มักถือคติแพ้เป็นพระชนะเป็นมารในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง					
37	ยอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา					
38	ปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำ ตามผู้อื่น					
39	ทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่น มีความสุขหรือได้ประโยชน์					
40	พยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคน อื่น					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

นางสาวสุพัตรา คริ่งมี
นิสิตปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ค
คำอำนาจจำแนกรายชื่อ

ตารางที่ 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.53	21	.52
2	.51	22	.52
3	.54	23	.49
4	.54	24	.46
5	.52	25	.38
6	.54	26	.40
7	.51	27	.39
8	.53	28	.40
9	.22	29	.39
10	.22	30	.38
11	.23	31	.38
12	.24	32	.37
13	.30	33	.29
14	.23	34	.28
15	.25	35	.29
16	.27	36	.30
17	.49	37	.30
18	.51	38	.31
19	.48	39	.28
20	.46	40	.30

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .89