

การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

วนิดา นาวนิตย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

พ.ศ. 2563

**Conflict Management of the Basic Education Schools under the  
Secondary Educational Service Area Office 2**

**Wanida Naowanit**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education  
Department of Education Management  
College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

**2020**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 2

เสนอโดย นางสาววนิดา เนาวนิตย์  
สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

ลงชื่อ ..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

ลงชื่อ ..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธรวา คามศิษฐ์)

ลงชื่อ ..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย มนูญเสวต)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม่นโกศล)

วันที่ 24 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2563

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
ชื่อผู้เขียน	วนิดา เนาวนิตย์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา ศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 44 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 79 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) จำนวน 114 คน รวม 193 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่รวบรวมโดยผู้วิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบสถิติ t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความขัดแย้งมีการรับรู้จากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก
2. การจัดการความขัดแย้งมีการรับรู้จากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามระดับความขัดแย้งสูงหรือมากและปานกลางและระดับความขัดแย้งต่ำหรือน้อย พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การจัดการความขัดแย้งมีการรับรู้จากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งและด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

4. การจัดการความขัดแย้งมีการรับรู้จากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งและการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

5. ปัญหา กล่าวคือ การสื่อสารในการปฏิบัติงานที่คลาดเคลื่อน ลักษณะนิสัย และมีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ซึ่งมีผลทั้งผลทางบวกและผลทางลบ ผลทางบวก คือ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรเกิดความสามัคคี และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนผลทางลบ คือ บุคลากรขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสียเวลาในการแก้ปัญหา และมีบรรยากาศไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน และมีแนวทางการจัดการความขัดแย้ง คือ ควรมีการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมบ่อยๆ กิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและเป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก

Thesis title	Conflict Management of the Basic Education Schools under the Secondary Educational Service Area Office 2
Author	Wanida Naowanit
Thesis Advisor	Associate Professor Dr.Kla Tongkow
Department	Education Management
Academic year	2020

### ABSTRACT

The objective of this research is to study and compare the conflict management of the basic education schools under the secondary educational service area office 2, classified by conflict level, the test results of ordinary national educational (O-NET) and the size of educational institutions, problem study and suggestions of the conflict management of the basic education schools under the secondary educational service area office 2, the samples used in the study are 44 basic education schools under the Office of Educational Service Area 2. The data were composed of 79 school administrators and deputy school administrators and 114 teachers of the head of the learning group (5 main subjects), totaling 193 persons. The tools used in the study were questionnaires and interview forms. Collected by the researcher, data analysis using frequency distribution, percentage Mean, standard deviation t-test and F-test,

The results of the research found that

1. The management of conflicts has the perception from the important data-givers data in general and each aspect at moderate level in basic education schools under the Office of Secondary Educational Service Area 2. The conflict management strategies have the perception at a high level

2. The management of conflicts has the perception from the important data-givers in basic education schools under the Office of Secondary Educational Service Area 2, according to the levels of conflicts, it was high or much and moderate and the levels of conflicts low or little, found that in the overall and in each aspect were significantly different statistically at the level of .05

3. The management of conflicts has the perception from the important data-givers in basic education schools under the Office of Secondary Educational Service Area 2, according to the ordinary national educational testing (O-NET), it was higher and lower than the national average. The national average shows that the overall was not different. But when considering each aspect, it was found that considering the consequences of the conflicts was statistically significant at the .01 and the definition of conflict problems with statistical significance at the level of .05, while the study of conflict causes and conflict management strategies were not different.

4. The management of conflicts has the perception from the important data-givers in basic education schools under the Office of Secondary Educational Service Area 2, as the size of the school in overall was not different. But when considering each aspect, it was found that the definition of conflict problems and the consequences of conflicts were statistically different at the .01 and the studies of the conflict causes were statistically significant at the .05 While opposing the conflict management strategy, there was no difference.

5. For the problems, the definition of the conflict was found that it was the most problematic, that was, and the inaccurate communication in the operation, the character, and the opinion in the operation were different. The suggestions for considering the consequences of conflicts, which had both positive and negative results. Positive results were that the organization changed, developed and was able to achieve its goals, the unity of staff was created. There was more enthusiasm in the work, and the negative result were the staff's lacking of reinforcements in the operation, wasting time in solving problems and the unfavorable atmosphere to work. The way to manage the conflicts was to organize the creative activities for everyone to participate frequently, and the activities to motivate the staff to work in order to develop the school and be accepted by the outsiders.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีในการทำวิทยานิพนธ์จนลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธวา คามดิษฐ์ และดร.เฉลิมชัย มนุเสวต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและถือเป็นพระคุณอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณทั้งสามท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในวิทยาลัยครุศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้และให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี ทองแถม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา ลีริชรังศรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร โกมารทัต อาจารย์ ดร.สุธีรา นิमितนิวัตร และอาจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่เป็นตัวอย่างทุกท่าน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม ให้ความคิดเห็นทำให้การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลครบถ้วน

คุณงามความดีอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดามารดา ผู้มีคุณอันเป็นที่เคารพยิ่ง และคณาจารย์ผู้ประสทาวิชาความรู้ ตลอดจนทุกๆ ท่านที่ให้การกำลังใจช่วยเหลือ จนกระทั่งรายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

วนิดา เนาวนิตย์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๙
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษา.....	12
2.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	20
2.3 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สพม. 2 .....	45
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
3. ระเบียบวิธีการวิจัย.....	52
3.1 ประชากรและตัวอย่าง.....	52
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้ให้ข้อมูล.....	59
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.....	61
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามระดับความ ขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของ สถานศึกษา.....	69
ตอนที่ 4 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นำเสนอ ข้อมูลโดยใช้ความถี่จำแนกเป็นรายด้าน.....	75
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	81
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	84
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	88
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	93
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ.....	94
ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	101
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	106
ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	110
จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	116
ประวัติผู้เขียน.....	125

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	53
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา (n = 44).....	59
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา (n = 193).....	60
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามรายด้าน (n = 44).....	61
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง จำแนกตามรายข้อ (n = 44).....	62
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกรนิยามปัญหาความขัดแย้ง จำแนกตามรายข้อ (n = 44).....	64
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามรายข้อ (n = 44).....	65
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง จำแนกตามรายข้อ (n = 44).....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามระดับความขัดแย้ง (n = 44).....	69
4.9 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) (n = 44).....	70
4.10 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา (n = 44)....	71
4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe') การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง (n = 44).....	72
4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe') การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง (n = 44).....	73
4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe') การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง (n = 44).....	74
4.14 ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง.....	75
4.15 ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง.....	76

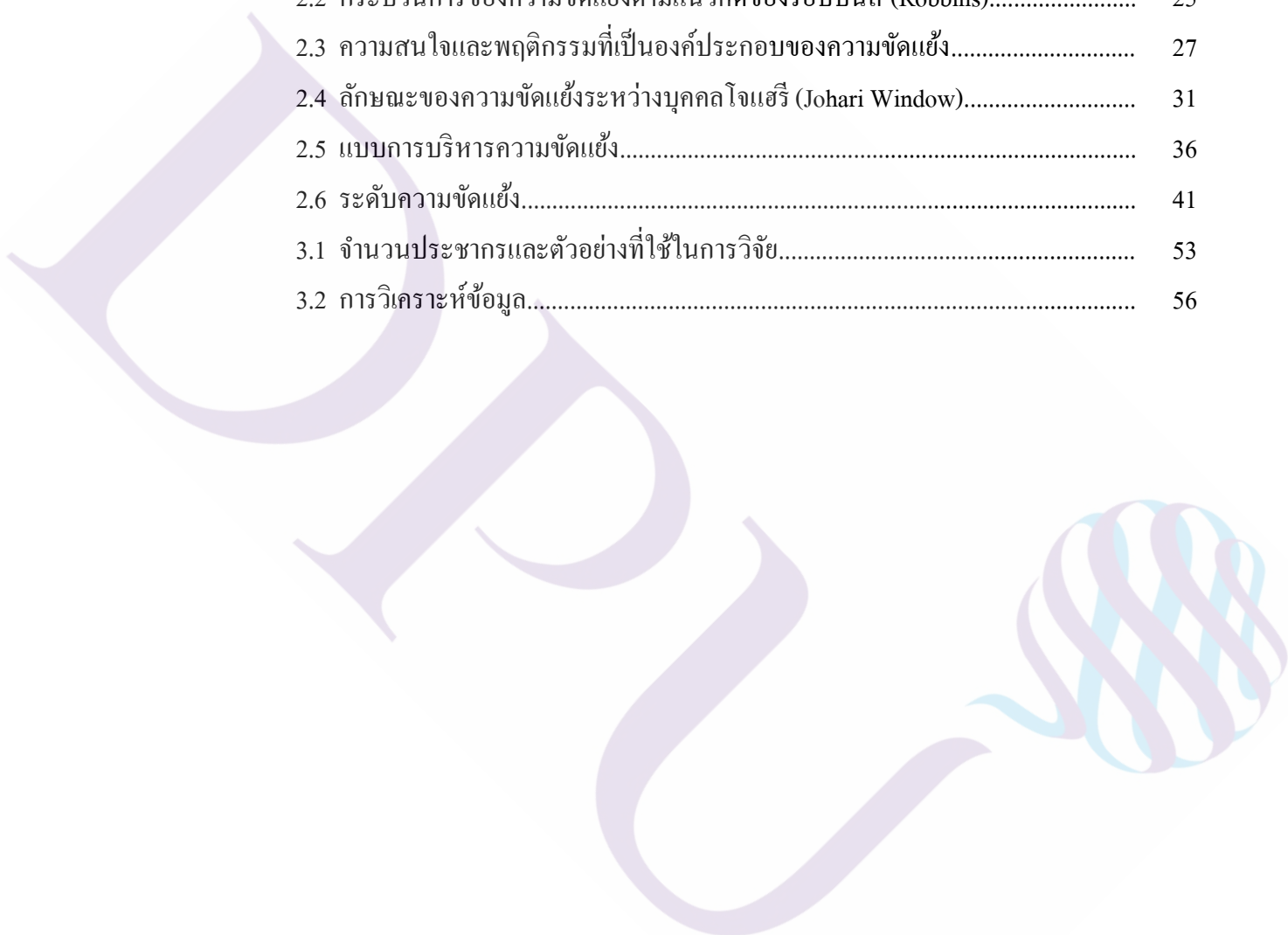
## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 ผลที่ตามมาและข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการพิจารณาผลที่ตามมา ของความขัดแย้ง.....	78



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิด.....	5
2.1 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟีลเลย์ (Finlay).....	24
2.2 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์ (Robbins).....	25
2.3 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง.....	27
2.4 ลักษณะของความขัดแย้งระหว่างบุคคล โจแฮรี (Johari Window).....	31
2.5 แบบการบริหารความขัดแย้ง.....	36
2.6 ระดับความขัดแย้ง.....	41
3.1 จำนวนประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	53
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารงานใดๆก็ตามความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของทุกองค์กรเป็นกระบวนการทางสังคม เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมาย วิธีการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นความแตกต่างจากการรับรู้ หรือการปฏิบัติ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อต้องพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งอาจมีฝ่ายที่ปกป้องหรือบีบบังคับกับฝ่ายที่ต่อต้านหรือกีดขวางเป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน มีฝ่ายหนึ่งยับยั้งสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจกับอีกฝ่ายหนึ่งความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น อาจจะนำมาซึ่งความแตกแยก ขาดความสามัคคีอันดีต่อกันหรือนำมาซึ่งการกระตุ้นและส่งเสริมความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับปัญหาของความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรที่ดีควรมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพราะความขัดแย้งหากมองในกรอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจส่งเสริมให้เกิดแนวทางปฏิบัติหรือยุทธวิธีที่ดี ซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่จะต้องดำเนินการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อยุติหรือแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพและเป้าหมายขององค์กร

สภาพสังคมไทยในปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน แม้กระทั่งระบบการศึกษา ก็เช่นเดียวกัน ความสำเร็จจะถูกวัดด้วยการเป็นผู้ชนะ เป็นระบบการแข่งขันหรือระบบแพ้คัดออก นักเรียนที่เรียนเก่งเรียนดีเท่านั้นที่สามารถมีโอกาสก้าวเข้าสู่สถานศึกษาที่มีคุณภาพและได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ระบบการแข่งขันดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง และบางครั้งนำไปสู่ความรุนแรงได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ (Max Weber อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ที่เชื่อว่าการแข่งขันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความขัดแย้ง ซึ่งในการบริหารสถานศึกษาปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการบริหารองค์กร อาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารทุกระดับต้องเผชิญกับปัญหาคความขัดแย้งในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลที่มีพื้นฐานชีวิต ความต้องการ ความรู้สึก ความรู้ ประสบการณ์ ลักษณะนิสัย และมีความพอใจที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันด้วยธรรมชาติของความแตกต่างที่เกิดขึ้น ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรผู้บริหารก็ไม่สามารถเพิกเฉยหรือไม่สนใจ ปล่อยให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดความรุนแรงขึ้น โดยไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม จากงานวิจัยต่างประเทศ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 - 25 ของเวลาทำงาน เพื่อจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรสำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้น ใช้เวลาร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้ง ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอาจเป็นเรื่องที่ดีและไม่ดีขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไขอย่างถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ ความขัดแย้งที่ดีและสร้างสรรค์จะนำองค์กรไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมก็จะเกิดความรุนแรงเพิ่มขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของกลุ่มผู้บริหารที่ดียอมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดการแข่งขัน ทำให้เกิดความขัดแย้งและความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (วันชัย วัฒนศัพท์, 2548) ดังข่าวที่เคยเกิดขึ้นทางหน้าหนังสือพิมพ์ “ซึ่งเกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เนื่องจากทางโรงเรียนได้รับจดหมายเชิญให้เข้าร่วมการแข่งขันดนตรี 2 รายการ คือ การแข่งขันดนตรีเพอร์คัสชันที่ประเทศเนเธอร์แลนด์และการแข่งขันระดับโลกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา จากทีมผู้จัดงาน WGI 2014 ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ตอบรับการเข้าร่วม เนื่องจากทางโรงเรียนมีความสามารถทางด้านนี้ จึงทำหนังสือขออนุญาตเข้าร่วมการแข่งขันและของงบประมาณในการสนับสนุนไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขณะที่ระหว่างรอการตอบรับ สมาชิกส่วนหนึ่งของกลุ่มนักดนตรีได้ปรึกษาหารือและรวมตัวกันเข้าพบนักธุรกิจชื่อดัง เพื่อขอของบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ซึ่งก็ได้รับการตอบรับในการให้ความช่วยเหลือโดยมอบเงินจำนวนหนึ่งให้พร้อมเดือนขอให้กรณีดังกล่าวเป็นครั้งสุดท้าย เพราะตนไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ จึงเกิดเป็นข่าวที่สังคมให้ความสนใจ ผู้ที่ทราบข่าวต่างก็แสดงความคิดเห็นทั้งด้านบวกและด้านลบ ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อนุมัติงบประมาณจำนวนหนึ่งให้วงโยชวาทิต และเดินทางไปแข่งขันตามวันเวลาดังกล่าว หลังกลับจากการแข่งขันปัญหาที่เกิดดังกล่าวทางโรงเรียนยังไม่ได้ออกมาสรุปข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสถานศึกษา จากการชี้แจงของผู้บริหาร โรงเรียนให้นักเรียนดำเนินการในสิ่งที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร” และจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒ พบว่าส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งสถานศึกษาที่มีบุคลากรจำนวนมาก อาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรได้



จากรายงานผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ทั้ง 52 แห่ง จำนวน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) (2559) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับเขตพื้นที่การศึกษามีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับสังกัดและระดับประเทศ ซึ่งในแต่ละรายวิชามีคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกัน และมีผลการประเมินบางรายวิชาต่ำกว่า ร้อยละ 50 สาเหตุหนึ่งที่ตั้งผลให้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติต่ำ ซึ่งอาจเกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สถานศึกษาที่ตั้งอยู่หลายขนาด เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ อัตราส่วนของนักเรียนต่อห้องเรียนมากเกินไป ส่งผลให้การดูแลนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนไม่เต็มที่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นให้มีคุณลักษณะตามเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาและสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งต่างกันหรือไม่ และมีปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการจัดการความขัดแย้งอย่างไร

## 1.2 คำถามการวิจัย

คำถามในการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการจัดการความขัดแย้งอย่างไร
2. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษาต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งต่างกันหรือไม่
3. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการจัดการความขัดแย้งอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

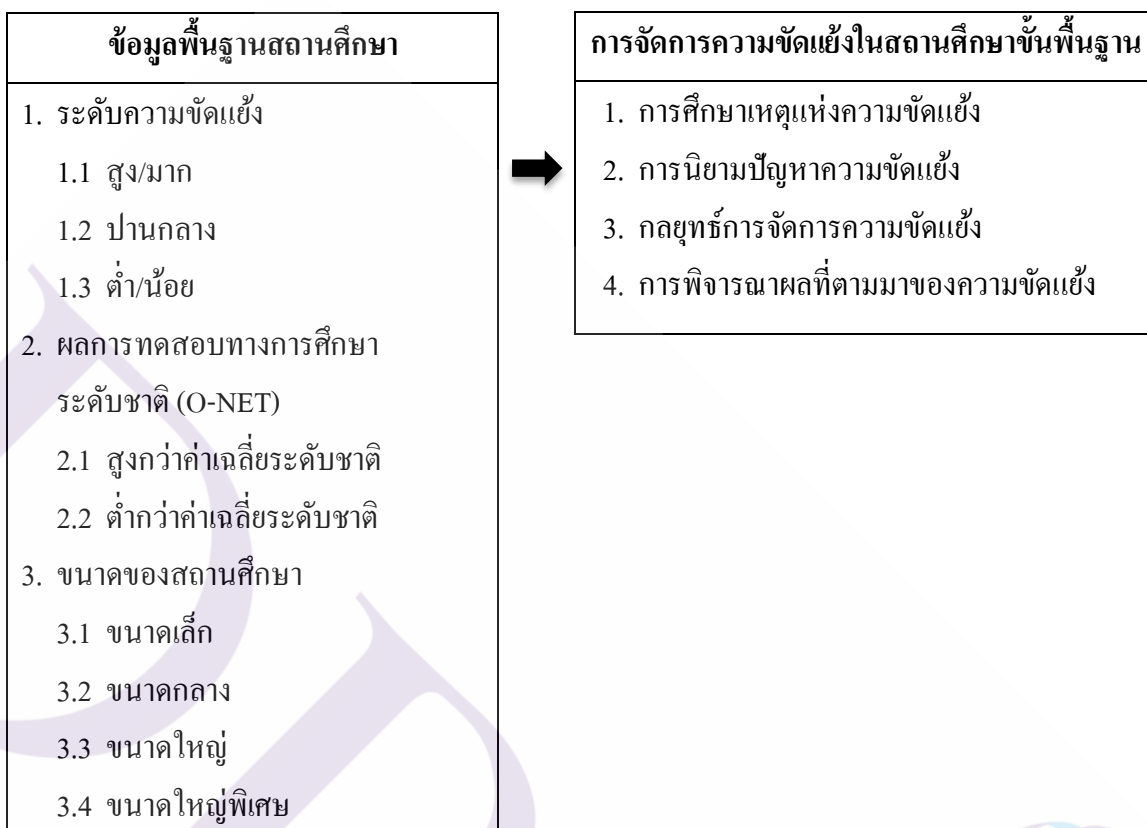
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีระดับความขัดแย้ง มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ(O-NET) และมีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน

### 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ได้จากการสังเคราะห์หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ กระบวนการในการจัดการความขัดแย้งของ (Anderson, 1988), (Fily1975 ; Brown, 1983), (Van Wijk, 1984), พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) , เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง และการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ดังภาพที่ 1.1

## ตัวแปรต้น

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

## 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ Anderson เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง
3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง
4. การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 52 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2562)

2.2 ตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 44 แห่ง

1. แบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา 79 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) 114 คน รวม 193 คน

2. แบบสัมภาษณ์ ได้แก่ สถานศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการจัดการความขัดแย้ง 3 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) 5 คน รวม 8 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2562

## 4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

### 4.1 ตัวแปรต้น

#### 1. ระดับความขัดแย้ง

1.1 สูง/มาก

1.2 ปานกลาง

1.3 ต่ำ/น้อย

#### 2. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)

2.1 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ

2.2 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ

#### 3. ขนาดของสถานศึกษา

3.1 ขนาดเล็ก

3.2 ขนาดกลาง

3.3 ขนาดใหญ่

3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง
3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง
4. การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง

### 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ความขัดแย้ง** หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมที่สวนทางกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าความคิดของฝ่ายตนเองถูกต้อง หรือดีกว่า เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมาย วิธีการ และค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน มีฝ่ายหนึ่งยับยั้งสกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจกับอีกฝ่ายหนึ่ง เร่งเร้าความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เป็นการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความปรารถนาหรือความสนใจในสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ทางลบระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์การ เป็นความล้มเหลวของกลไกพื้นฐานการตัดสินใจของบุคคล

**การจัดการความขัดแย้ง** หมายถึง การนำประเด็นสภาวะการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 2 มาดำเนินการแก้ปัญหาหรือควบคุมด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับกันได้ กระบวนการจัดการแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง หมายถึง การวิเคราะห์และวินิจฉัยสาเหตุแห่งความขัดแย้ง การทำความเข้าใจความขัดแย้งที่จะเป็นเหตุของความเสี่ยงในองค์กร การวิเคราะห์ปัญหาด้วยแบบตรวจสอบเพื่อจะหาว่าเหตุแห่งความขัดแย้งน่าจะมาจากเรื่องใด คือ ครูและบุคลากรบางคนมักแสดงความคิดเห็นต่างต่อเป้าหมายของงานตามภารกิจสถานศึกษา การออกคำสั่ง การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรไม่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตามโครงการ มีขีดจำกัด ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานไม่เท่ากัน ครูและบุคลากรขัดผลประโยชน์กับผู้ที่มีส่วนร่วมได้ ส่วนเสียครูและบุคลากรไม่มีการพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันโดยใช้ถ้อยคำที่แฝงด้วยอารมณ์และความรู้สึกที่ไม่เหมาะสม ครูและบุคลากรถูกเร่งรัดภาระงานที่ได้รับมอบหมายด้วยระยะเวลาจำกัด ครูและบุคลากรมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ครูและบุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ครูและบุคลากรมีช่วงอายุแตกต่างกัน

กันมาก ผู้บริหารปฏิบัติตนไม่เป็นกลางต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ครูและบุคลากรไม่ชอบกัน เป็นการส่วนตัว เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดผลกระทบและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั่นเอง

**2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง** หมายถึง การจำแนกลักษณะของความขัดแย้ง เพื่อทำความเข้าใจว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจัดอยู่ในประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่น ครูและบุคลากรมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ครูและบุคลากรมีลักษณะนิสัยแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีแนวการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ครูและบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรมีความไม่ไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ครูและบุคลากรมีแข่งขันกันในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงานของตนเองให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมแตกต่างกัน ครูและบุคลากรไม่มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เป็นต้น การนิยามปัญหาความขัดแย้งจะช่วยทำให้เข้าใจสถานการณ์ความเสี่ยงจากเหตุแห่งความขัดแย้งภายในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น

**3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง** หมายถึง การเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อยหรือการลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก เพื่อให้ความขัดแย้งมีในระดับที่พอเหมาะแบ่งได้ 2 สถานการณ์ คือ

3.1 การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลและเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ผู้นำสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน ผู้นำส่งเสริมครูและบุคลากรให้ใช้ทักษะการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผู้นำกระตุ้นครูและบุคลากรให้กล้าแสดงความคิดเห็นต่างในการปฏิบัติงาน

3.2 การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ผู้นำวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของครูและบุคลากร ผู้นำกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงานของครูและบุคลากรไว้ชัดเจน ผู้นำจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้ครูและบุคลากรได้ร่วมอย่างทั่วถึง ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมหรือยุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้นำให้เกียรติและยกย่องครูและบุคลากรที่มีความคิดเห็นต่างจากกลุ่ม ผู้นำจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แก่ครูและบุคลากรเพื่อลดความขัดแย้ง ผู้นำแสวงหาวิธีการหรือเป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

**4. การพิจารณาผลที่ตามมาของการขัดแย้ง** หมายถึง ความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับพอเหมาะย่อมมีประโยชน์แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ

4.1 ข้อดีของความขัดแย้ง คือ ครูและบุคลากรให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม ครูและบุคลากรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรมีความ

กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ครูและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา ครูและบุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ครูและบุคลากรรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษา

4.2 ข้อเสียของความขัดแย้ง คือ สถานศึกษามีบรรยากาศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามที่สถานศึกษากำหนด ผลการศึกษาจากการทดสอบระดับชาติของผู้เรียนลดลง ผลการทดสอบระดับชาติของผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรลดลง

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 รวมทั้งหมด 52 แห่ง

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลประสานงาน ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

**ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา** หมายถึง ระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา

#### **ระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา**

1. ความขัดแย้งสูงหรือมาก หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เนื่องจากมีพฤติกรรมปรากฏชัดเจนภายนอกได้แก่ การคับข้องใจ การก้าวร้าว การถอนตัวออกจากกลุ่ม และมีแนวปฏิบัติงานแตกต่างกันไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันในองค์กรแล้วเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งไม่สามารถพูดคุยหรือไกล่เกลี่ยหาข้อยุติร่วมกันได้ และไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

2. ความขัดแย้งปานกลาง หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เนื่องจากมีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความเชื่อ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันบ้าง แต่เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว สามารถพูดคุยควบคุมหรือยุติปัญหาความขัดแย้งได้

3. ความขัดแย้งต่ำหรือน้อย หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เนื่องจากที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเอง เมื่อเผชิญหรือต้องกระทำในสิ่งที่ขัดกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความ

ต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน แต่มีลักษณะของความคิด พฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับบุคคลในองค์กร

**ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)** หมายถึง คะแนนเฉลี่ยรวมการสอบครอบคลุม (5 วิชาหลัก) ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมระดับชาติ

1. สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ หมายถึง คะแนนเฉลี่ยรวมของสถานศึกษามากกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ
2. ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ หมายถึง คะแนนเฉลี่ยรวมของสถานศึกษาน้อยกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ

**ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีจำนวนนักเรียนแตกต่างกัน โดยจำแนกจำนวนนักเรียนได้ 4 ขนาด ดังนี้

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 ถึง 1,500 คน
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน
4. สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ส่งเสริม และพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 2.2.2 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง
  - 2.2.3 การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง
  - 2.2.4 การนิยามปัญหาความขัดแย้ง
  - 2.2.5 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง
  - 2.2.6 การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง
- 2.3 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สพม. 2
  - 2.3.1 ระดับความขัดแย้ง
  - 2.3.2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)
  - 2.3.3 ขนาดของสถานศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษา

### 2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552, น.8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่มบุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2545, น.2) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการทำงานกับคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

บรรจบ บุญจันทร์ (2556, น.38) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557, น.4) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม

ยุกตนันต์ หวานฉ่ำ (2555, น.11) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงาน โดยมีผู้บริหารปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับบุคคล ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ในการบริหารงาน 4 ด้านคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ร่วมกัน

หลักการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เกิดพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญดังนี้

1. การตัดสินใจที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Decision) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความ คิดเห็นหรือร่วมกำกับติดตาม ดูแล

3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

4. ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

5. ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อ ประกันว่าในองค์การจะไม่มีกรณีการฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ยึดหลักเป้าหมาย สอดคล้องต่อสังคม กระบวนการโปร่งใสและทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ

6. ความเป็นนิติบุคคล (A juristic person) เป็นการให้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่กำหนด ไว้เป็นของตนเอง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นของโรงเรียนไว้โดยเฉพาะ

นอกจากนี้ กิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่าหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาหรือหน้าที่การบริหารที่ต้องปฏิบัติ ทั้งนี้ การจำแนกหน้าที่การบริหารของนักวิชาการ ส่วนใหญ่มีแนวคิดสอดคล้องกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของ แต่ละคน ในที่นี้อาจสรุปและจำแนกหน้าที่การบริหารครอบคลุมใน 4 ด้าน ดังนี้ (DuBrien, 2000)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ บรรลุและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการ จัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน เพื่อให้บุคลากร ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

### 2.1.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ. ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

“ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พิจารณา

ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาใน ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ

ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้ ”

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกัน คือ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการสถานศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวองค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกัน คือ

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน
- 3. งานบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกัน คือ
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.6 การลาทุกประเภท
  - 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
  - 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - 3.12 การออกจากราชการ
  - 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  - 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
  - 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
- 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกัน คือ
  - 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการ  
ปฏิบัติงาน
- 4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานกำหนดให้มี 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ  
ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อ  
ความสำเร็จอย่างมากในการจัดการศึกษา เพราะผู้บริหารนั้นจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ครูที่  
ปฏิบัติการสอนด้านต่าง ๆ ทุกด้าน และเป็นผู้ประสานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง  
กับการบริหารสถานศึกษา

### 2.1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550, น.7) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษานักบริหารไม่ใช่จะเป็นกันง่าย ๆ หรือทำได้ในระยะเวลาอันสั้น หากแต่นักบริหารต้องสังเคราะห์ประสบการณ์และบารมีเป็นเวลาแรมปีและได้สรุปว่า ทักษะของนักบริหารคือประสบการณ์วิชาชีพซึ่งนักบริหารทุกคนพึงต้องมี คือ

1. องค์กรประกอบของความสำเร็จในการทำงาน
2. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน
3. หลักและวิธีการประสานงาน
4. กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
5. การประชุมและการทำงานเป็นทีม
6. ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
7. พฤติกรรมการเมืองในองค์กร
8. มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ
9. การสื่อความหมายและการเขียนหนังสือราชการ
10. สุขภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ
11. ความรับผิดชอบในการบริหารองค์กร
12. การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการทำงาน
13. การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิต
14. กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นหมู่คณะ
15. การพัฒนาภาวะผู้นำ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น.49) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551, น.1-2) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการบริหารจัดการที่ดีและทักษะการบริหารที่ดีของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น การจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร



สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และสั่งสมทักษะประสบการณ์ กำหนดเป้าหมาย และการวางแผนในการทำงาน นำมาซึ่งความสำเร็จคู่ลงในการปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในและนอกสถานศึกษา รวมทั้งการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษา

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น.61) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเป็นผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกันหรือมีการเจรจาต่อรองธุรกิจ เพราะแต่ละบุคคลมีพื้นฐาน ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักไว้ในใจเสมอ คือ การเคารพในศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคลและมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้

สัมมา ราชนิษฐ์ (2553, น.57) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารไม่เพียงพออาจส่งผลต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้แตกต่างกันไป ทักษะทางการบริหารถือว่ามีผลสำคัญในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจแตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากัน ทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น.135-137) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษานั้น ไม่ว่าจะยึดหลักการบริหารแบบใด สิ่งสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก็คือ การมีทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ทัศนะว่า จากผลการวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนมากที่พบว่า มีทักษะหลายอย่างที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

แกทซ์ (Katz, 1995: 33) กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลักซึ่งมีความสำคัญมาก อาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกัน โดยการมีทักษะทางการบริหารต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้

ตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน (2538, น.176) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน

จีนไว้และคำว่า และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้น ประกอบด้วย อาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

วันชัย วัฒนศัพท์ (2542, น.2) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ หรือการแข่งขันระหว่าง ความคิด ความเข้าใจ ความสนใจหรือผลประโยชน์ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนหนึ่งหรือขัดแย้งกับคนอื่น หรือระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายๆกลุ่ม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531, น.71) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (conflict) คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคน เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิกาน (2540, น.772) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคล หรือกลุ่ม อาจจะขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534, น.12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกัน หรือตกอยู่ในสภาวะที่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, น.10-11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไป

ขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, น.158) ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุความปรารถนาของตนเอง เกิดปะทะการต่อต้านของอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายกลุ่ม ความขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรหรือรางวัลอย่างจำกัด ซึ่งการที่คนหนึ่งได้รับอีกคนหนึ่งไม่ได้รับ และการที่คนหนึ่งสามารถบรรลุความปรารถนาของตนเองในสภาพที่มีทรัพยากรจำกัด

จากความหมายของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่า 2 ฝ่ายไม่สามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติ และต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันสร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้

#### ลักษณะของความขัดแย้ง

วิเชียร วิทษอุดม (2555, น. 12-15) ได้ให้ความหมายลักษณะของความขัดแย้ง หมายถึงลักษณะในองค์กรมักเกิดจากคน และระบบงานในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีรูปแบบหรือชนิดของความขัดแย้งที่เหมือนกันหรือคล้ายๆกัน ซึ่งมีอยู่ 4 ระดับ

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Personal Conflict) เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเองอันเกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่างในองค์กร เช่น ความล้มเหลวในการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน จึงเป็นผลทำให้บุคคลนั้นมีความคับข้องใจที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จากการที่บุคคลนั้นผิดหวังไม่ได้เป็นไปตามที่เขาหวังไว้ก็จะก่อให้เกิดกลไกในการป้องกันตนเองขึ้น (Defense mechanism) ซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมอันเกิดจากความคับข้องใจจะแสดงออกให้เห็นเป็นพฤติกรรมปรากฏชัดออกมาภายนอก อันได้แก่ การคับข้องใจ (Frustration) การก้าวร้าว (Aggression) การถอนตัว (Withdrawal) การสู้ชนฝา (Fixation) และการประนีประนอม (Compromise) เป็นต้น

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคน เนื่องจากมีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความเชื่อ ความสนใจ และประสบการณ์ ฯลฯ ที่แตกต่างกันจากการที่มีบุคลิกภาพที่ไปด้วยกันไม่ได้ เมื่อมาทำงานร่วมกันในองค์กรก็ย่อมเกิดการกระทบกระทั่งกัน กลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นได้ ซึ่งถ้ามีการแข่งขันเพื่อตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และบุคคลเหล่านั้นมีตำแหน่งหน้าที่ในระดับเดียวกันด้วยแล้ว

เราเรียกความขัดแย้งอันนี้ว่า ความขัดแย้งระดับเดียวกัน แต่ถ้ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ต่างระดับกันเราเรียกความขัดแย้งอันนี้ว่า ความขัดแย้งต่างระดับ เช่น ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มทำงาน อันเกิดจากการประสานงานตามข่ายของงานหรือเกิดจากการแข่งขันในการทำงานระหว่างกลุ่มทำงาน ถ้าหากแต่ละกลุ่มต่างมีจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และปทัสถานของกลุ่มเป็นของตนเองด้วยแล้ว ก็จะเป็นผลให้มีบรรยากาศของการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก็ให้เกิดความขัดแย้งตามมาได้เป็นอย่างมาก แต่ถ้าหากแต่ละกลุ่มมีจุดมุ่งหมายของกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ก็จะเป็นการเพิ่มขีดความสำเร็จขององค์กรได้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจมีพื้นฐานมาจากทางเนื้อหาหรือทางอารมณ์ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มค่อนข้างเป็นเรื่องปกติในองค์กรต่างๆ แต่ก็จะทำให้การประสานงานและความร่วมมือในกิจการงานต่างๆ เป็นไปด้วยความลำบาก (Walton and Dulton, 1969:73-84) ตัวอย่างที่เห็นได้เสมอๆ คือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายตลาดและฝ่ายผลิต เป็นต้น การนำคณะทำงานซึ่งมีบุคคลจากหลายๆ ฝ่ายในองค์กรมาทำงานร่วมกันนั้น ถือว่าเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรถือเป็นเรื่องปกติมากนักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแข่งขัน การเป็นปรปักษ์ในทางธุรกิจสำหรับองค์กรที่มีตลาดเดียวกัน ตัวอย่าง เช่น การแข่งขันของนักธุรกิจสหรัฐอเมริกากับประเทศอื่นๆ ทั่วโลก

จากความหมายของลักษณะความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ลักษณะของความขัดแย้งองค์กรมักจะเกิดจากคน และระบบงาน ในองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีรูปแบบหรือชนิดของความขัดแย้งที่เหมือนกันหรือคล้ายๆกัน ซึ่งมีอยู่ 4 ระดับ เช่น ความขัดแย้งส่วนบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นต้น

#### ประเภทของความขัดแย้ง

วิเชียร วิทษอุดม (2555, น. 11-12) ได้การแบ่งประเภทของความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากช่องทางการไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) มาประยุกต์ใช้กับระดับของความขัดแย้งได้ ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical conflict) เป็นความขัดแย้งตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา เป็นไปตามสายงานของแต่ละสาย ความขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการสั่งการ การติดต่อสื่อสาร ความไม่ชอบทำของการใช้อำนาจหน้าที่ การไม่ยอมรับในภาวะผู้นำและการจูงใจ

ของผู้บริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับรองผู้จัดการ หรือกับหัวหน้าแผนกหรือกับพนักงานตามสายงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับเดียวกันของแต่ละสายงานที่มีตำแหน่งสถานะภาพอยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งในระดับนี้เกิดเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสาร การมีความสัมพันธ์ต่อการในการทำงาน การประสานงานและความร่วมมือระหว่างกันบางครั้งบางครั้งเกิดความไม่เข้าใจหรือความไม่พอใจในการทำงาน ก็จะเกิดการกระทบกระทั่งกันจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานได้ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายผลิตกับผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้น

3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่ต่างไปจาก 2 ประเภทที่กล่าวข้างต้น คือไม่ใช่ทั้งตามแนวตั้งและตามแนวนอน แต่เป็นไปตามแนวทแยงมุมเกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือพนักงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานของการบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างพนักงานขายกับพนักงานบัญชี ซึ่งต่างก็เป็นพนักงานคนละสายงาน แต่มีความขัดแย้งกันอาจจะเนื่องจากความสัมพันธ์ของงาน การประสานงานร่วมมือกัน การควบคุมตรวจระหว่างกัน เป็นต้น

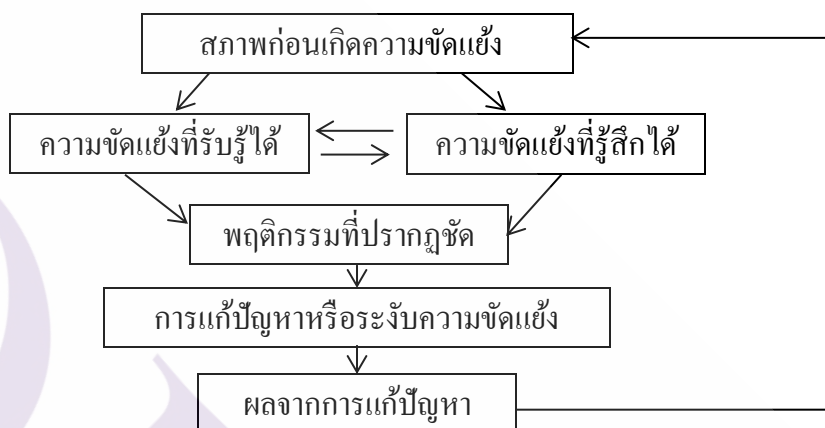
จากความหมายประเภทของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยพิจารณาจากช่องทางการไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) มาประยุกต์ใช้กับระดับของความขัดแย้งได้ ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบ เช่น ความขัดแย้งตามแนวตั้ง ความขัดแย้งตามแนวนอน ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม

#### 2.2.2 กระบวนการจัดการความขัดแย้ง

Filley (1975) ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition of Conflict) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง
2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) โดยอาจมีความรู้สึกที่ ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชังกลัว หรือไม่ไว้วางใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 4 วิธี ได้แก่

- 5.1 วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method)
- 5.2 วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods)
- 5.3 วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods)
- 5.4 วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันหรือแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Method)
6. ผลจากการแก้ปัญหาเป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Finlay)

روبินส์ (Robbins) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 การสื่อสาร (communication) หมายถึง สภาพการณ์บางอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เป็นการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิด ความขัดแย้ง

1.2 โครงสร้าง (structure) หมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กร ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่สภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ขนาดขององค์กร ระดับของการทำงานประจำ เป็นต้น

1.3 ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) หมายถึง ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีศักยภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล ที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ชอบวางอำนาจไม่ยอมฟังใคร เห็นว่าตนเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น

2. การรู้ (Cognition) การรู้ว่าตนถูกระทบโดยสภาพการณ์นำหรือการรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคลในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือความขัดแย้งที่รับรู้ได้



เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, น.166) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง หมายถึง เป็นการพิจารณา
  - ก. พิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
  - ข. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารมีความรอบรู้เรื่องที่ขัดแย้งหรือไม่ผู้บริหารมีอำนาจแท้จริงในการแก้ปัญหาหรือไม่
  - ค. พิจารณาว่าผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร เมื่อเกิดความขัดแย้ง คือฝ่ายใด ชนะ-แพ้ หรือ ชนะ-ชนะ
2. การพิจารณาตามลักษณะของความขัดแย้ง หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง หมายถึง การพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปทางที่ดีหรือไม่ดีอย่างไร
4. การใช้ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การพิจารณาว่า จะใช้เทคนิควิธีการใดในการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสถานการณ์

#### 2.2.3 การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, น.117-120) ได้ให้ความหมายของสาเหตุแห่งความขัดแย้ง คือวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนแรกและขั้นตอนสำคัญที่สุดของการบริหารความขัดแย้ง ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้และรอบคอบว่าความขัดแย้งมาจากสาเหตุอะไร อาจทำได้ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร หมายถึง ความขัดแย้งอาจจะมาจากความแตกต่างในเป้าหมาย วิธีการ หรือความแตกต่างของบุคคล ความขัดแย้งที่มีสาเหตุแตกต่างกัน ย่อมใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เช่น อาจใช้วิธีแก้ปัญหา วิธีเผชิญปัญหาหรือจัดโครงสร้างเสียใหม่ให้คู่ขัดแย้งทำงานด้วยกันหรือแยกออกจากกัน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร หมายถึง คำถามที่ต้องการจะทราบว่าคุณบริหารมีอำนาจที่แท้จริงในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง มีความเชี่ยวชาญหรือรอบรู้ในเรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือไม่ เช่น เชี่ยวชาญในเนื้อหา หรือเชี่ยวชาญในวิธีการที่เป็นปัญหาของความขัดแย้ง ผู้บริหารลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือไม่
3. ผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร เมื่อความขัดแย้งสิ้นสุดลง ควรจะต้องพิจารณาจาก 3 สิ่งต่อไปนี้ คือ



1. ทักษะการที่แสดงถึงความขัดแย้ง เช่น ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องฟังคนอื่น ไม่ใส่ใจในความเสียหายที่เกิดจากความขัดแย้ง สนใจแต่พวกของตน ไม่สนใจคนอื่น

2. พฤติกรรม อากาที่แสดงถึงความขัดแย้ง เช่น มีความกลมเกลียวในกลุ่มเดียวกันมาก เหลือเกิน ชอบแข่งขันกับกลุ่มอื่น แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว เอาแต่ประโยชน์ของตน

3. โครงสร้าง อากาที่แสดงถึงความขัดแย้ง เช่น แยกออกเป็นหน่วยย่อยๆ แทนที่จะรวมกันได้ ไม่มีผู้บริหารที่สนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล ชอบเขตของกลุ่มชัดเจนเกินไป

3.1 ความขัดแย้งเกิดจากบุคคล หรือเกิดจากกลุ่มบุคคล เช่น กรณีของเชื้อชาติ การเอาคนต่างเชื้อชาติ ต่างความเชื่อถือมารวมกัน อาจก่อให้เกิดความแตกต่างมากยิ่งขึ้นก็ได้

3.2 ความขัดแย้งอาจเป็นผลของการตีความทางวัฒนธรรม เช่น สงครามครูเสดหรือสงครามศาสนา หรือความขัดแย้งใน 3 จังหวัดภาคใต้ของไทย

3.3 ความขัดแย้งก่อให้เกิดความร่วมมือ ความร่วมมือกับความขัดแย้งเป็นกระบวนการกลุ่มที่สัมพันธ์กัน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก่อให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม เพราะแต่ละกลุ่มจะต้องสร้างความกลมเกลียวภายในกลุ่ม เพื่อเอาไว้อู่กับความขัดแย้งของอีกกลุ่มหนึ่ง

3.4 ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่มองเห็นได้

3.5 ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องของปรัชญา เป้าหมาย และวิธีการ

3.6 ความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, น.144-145) ได้ให้ความหมายของวินิจฉัยความขัดแย้งออกเป็น 2 ประการ คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ความสนใจในที่นี้ อาจเป็นความสนใจที่ต่างกัน หรือเป็นความสนใจที่เหมือนกัน เพราะพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกัน	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ภาพที่ 2.3 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

จากรูปข้างต้น จะเห็นว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใน 4 ลักษณะคือ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ (False Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มี ความขัดแย้ง (No Conflict) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันและมีพฤติกรรมไปด้วยกันได้ ก็จะไม่มีความขัดแย้ง

ดยุก (Duke) ได้ให้ความหมายของวินิจฉัยความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 7 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายสินค้าและทรัพยากรต่างๆ
2. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมไปถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม
5. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท
6. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม
7. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงข้ามกัน

#### 2.2.4 การนิยามปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, น.121) ชั้นที่สองลักษณะของความขัดแย้ง คือ การพิจารณาว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อจะมีตำแหน่งหรือสถานภาพ เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้รับความดีความชอบ 2 ชั้น การแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม โดยมากเกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่มจะมีความคาดหวังว่าสมาชิกของกลุ่มจะประพฤติ ปฏิบัติ ช่วยเหลือกลุ่ม ตลอดจนแต่งกายตามบรรทัดฐานของกลุ่ม หากมีสมาชิกของกลุ่มประพฤติ ปฏิบัติ หรือแต่งตัวแตกต่างไปจากความคาดหวังแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยมากเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย การสื่อความหมายที่ไม่ดี นิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน ความไม่ไว้วางใจกัน เป็นต้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็จะเกิดขึ้น

นิวแมน และบรูล (Pneuman and Bruehl) ได้แบ่งลักษณะของความขัดแย้ง ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบของบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพองค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, น.180-185) ลักษณะของความขัดแย้งภายในบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งของบุคคล โดยมากเกิดจากการที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมาย (goal mechanism) แบ่งออกเป็น 7 แบบ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง จึงสร้างแรงขับ (drive) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยได้หรือไม่ก็ได้ก็ได้ จึงทำให้บุคคลมีความขบข้องใจ (frustration) จึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเอง (defense mechanism) กลไกในการป้องกันตนเอง อาจเป็น 1) การก้าวร้าว (aggression) 2) การถอนตัว (withdrawal) 3) การยึดหัวชนฝา (fixation) 4) การประนีประนอม (compromise) ซึ่งความขัดแย้งแบบที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายที่ตนปรารถนานั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองชอบและไม่ชอบปนกัน หรือเป้าหมายนั้นมีทั้งส่วนที่ตนเองอยากได้และไม่อยากได้ปนกัน ความขัดแย้งนี้เกิดในสภาพ “ทั้งรักทั้งชัง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลียง (approach – avoidance conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่าหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมายและสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้

โดยมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าหนึ่งวิธี ความขัดแย้งเกิดจากการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

แบบที่ 4 มีเป้าหมายสองอย่างที่พอใจเท่าๆกัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง เป็นเป้าหมายที่ตนเองปรารถนาหรือมีความชอบพอๆกัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากในสภาพ “รักพี่เสียดายน้อง” เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความงามขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ (approach – approach conflict )

แบบที่ 5 มีเป้าหมายสองอย่างที่ไมพอใจเท่าๆกัน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลจำใจต้องเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งจากเป้าหมายทั้งหลายที่ตนเองไม่ชอบหรือไม่ปรารถนา บุคคลจะต้องเลือกหรือจะต้องกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งต่างๆที่ตนเองไม่ชอบ ซึ่งเกิดขึ้นในลักษณะหนีเสือปะจระเข้ เลวิน (Lewin) เรียกความขัดแย้งนี้ว่า ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (avoidance - avoidance )

แบบที่ 6 มีเป้าหมายสองอย่างที่มีทั้งพอใจและไม่พอใจแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลมีเป้าหมายสองอย่าง ในแต่ละเป้าหมายนั้นมีทั้งสิ่งที่ตนเองชอบและไม่ชอบ บุคคลจำเป็นจะต้องตัดสินใจเลือกเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้เรียกว่า แบบเข้าใกล้ - หลีกเลี่ยง ทวิคูณ (double approach - avoidance conflict )

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้แต่ละประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว

ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่หนึ่งโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง แต่เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะเป็นปัญหาที่ไม่มีปัญหา เนื่องจากบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่สองโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป

โดยปกติแล้วแต่ละบุคคลก็มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสนใจหรือเป้าหมายแตกต่างกันอยู่แล้ว การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มก็ยิ่งทำให้กลุ่มเหล่านั้นมีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือความสนใจ เมื่อต้องการมาทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งถึงตั้งแต่ปัญหาเล็กๆ ไปจนถึงปัญหาใหญ่โต อันนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในที่สุด

แฮรี (Johari Window) ลักษณะของความขัดแย้งระหว่างบุคคล จะเห็นว่า การที่บุคคลมีความขัดแย้งได้นั้น เกิดจากการผสมกันของตัวแปรใน 2 มิติ มิติแรกคือ ความรู้ของเราและมิติที่สองคือ การรู้ของคนอื่น จากมิติทั้งสองดังกล่าว จะทำให้เกิดบุคคลที่มีลักษณะ 4 แบบ ดังแผนภูมิ

	เรารู้	เราไม่รู้
เรารู้	แบบที่ 1 เปิดเผย	แบบที่ 2 บอด
เราไม่รู้	แบบที่ 3 ซ่อนเร้น	แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

#### ภาพที่ 2.4 ลักษณะของความขัดแย้งระหว่างบุคคล โจแฮรี (Johari Window)

จากภาพจะทำให้เห็นลักษณะของบุคคล 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นลักษณะที่เปิดเผย ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ สามารถที่จะคบหรือไปกับคนอื่นโดยไม่ยาก ลักษณะของคนแบบที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้ แต่เขารู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่มองไม่เห็นตนเองหรือมีลักษณะบอด (blind self) ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา คนอื่นที่รู้จักไม่กล้าจะเตือนในพฤติกรรมที่ไม่ดี หรือหากมีคนอื่นเตือนก็จะไม่เชื่อ เชื่ออย่างเดียวว่าความคิดของตนเองถูกต้องหรือตนเองมีความคิดเห็นดีกว่าความคิดเห็นของคนอื่นๆ บุคคลแบบที่ 2 นี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เรารู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะของบุคคลที่ซ่อนเร้น (hidden self) บุคคลประเภทนี้มักจะเก็บกอดความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเองไว้ ไม่ค่อยยอมแสดงออกมา บุคคลแบบที่ 3 นี้ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ (undiscovered self) เมื่อเราไม่รู้และเขาไม่รู้ จึงเป็นการ ไม่รู้เขาไม่รู้เรา คนแบบนี้ นำไปสู่ความเข้าใจผิดกันตลอดเวลาและเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

นักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute)

ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ คือ

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม
3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

ทรัสต์ (Trusty) ได้ให้ลักษณะของความขัดแย้งระหว่างบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมที่แตกต่างกัน
2. การทำทายต่อความรู้สึกที่ว่าตนหรือมีความสำคัญ
3. การคุกคามต่อจุดเด่นหรือเอกลักษณ์ของบุคคล

เดอ โบโน (De Bono) เห็นว่า การที่บุคคลมีลักษณะของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. เพราะมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน
2. เพราะมีความต้องการสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน
3. เพราะมีแบบความคิดไม่เหมือนกัน

วิตตัน และ ดัทตัน (Walton and Duttun) กล่าวถึง ลักษณะของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการทรัพยากรที่มีจำกัด
2. ความแตกต่างของเป้าหมายระหว่างแผนขององค์กร
3. การขึ้นต่อกันของงานในองค์กร
4. ความแตกต่างระหว่างค่านิยมหรือการรับรู้ระหว่างแผนงาน

จุง และ แมกกินสัน (Chung and Magginson) ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มไว้ 6 ประการ คือ

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
3. ความแตกต่างในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน
4. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด
5. ระบบการแข่งขันเพื่อจะได้รับรางวัล
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัว

เฟลด์แมน และ อาโมลด์ (Feldman Amold) ได้ชี้ให้เห็นว่าลักษณะของ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักเกิดจาก 2 ลักษณะ คือ

1. การประสานงานในการทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ความคลุมเครือของงาน และความแตกต่างของกลุ่มในการปฏิบัติงาน
2. ระบบการควบคุมภายใน เป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกันในงาน ระบบการตอบแทนที่ต้องแข่งขัน ผลเสียของระบบควบคุม การใช้การแข่งขันเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างแรงจูงใจ

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า สาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจาก 4F คือ

1. ความกลัว (fear) เป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากเพราะเกิดได้อย่างฉิว ความกลัวทำให้คนขาดเหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน

2. การใช้กำลัง (force) ถ้าไม่มีการใช้กำลังก็อาจมีความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการใช้กำลังทางกาย ทางอาวุธ แต่ยักรวมถึงกำลังทางคุณธรรม (moral force) กำลังทางอารมณ์ (emotion force) การจะให้ความร่วมมือหรือไม่ร่วมมือ เป็นต้น กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง

3. ความเป็นธรรม (fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนลด ปลด ย้าย ปล่อยมอบหมายงาน การสั่งงาน การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสที่จะก้าวหน้า ฯลฯ บุคคลนั้นก็เกิดความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวเองกับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชา กับหน่วยงาน เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์กรรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. ทุน (fund) ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด พอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

โจเซฟ ลิตเตอร์เรอร์ (Litterer) ได้ชี้ให้เห็นถึงว่าลักษณะของความขัดแย้งภายในองค์กรออกเป็น 4 ประการ คือ

1. สถานการณ์ที่เป้าหมายต่างกัน ไปด้วยกันไม่ได้
2. วิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เป็นระบบหรือไม่คงเส้นคงวา
3. ปัญหาของความไม่พอดีของสภาพในองค์กร
4. ความแตกต่างในการรับรู้

โฮวาร์ด (Howard) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่ลักษณะให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เกิดจากการแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ผลที่ตามมาคือเป็นการยากที่จะตกลงกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ

แคทซ์ และ คาน (Katz and Kahn) กล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งภายในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างองค์กรว่ามาจากสาเหตุ 8 ประการ คือ

1. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์
3. ความคาดหวังในบทบาท
4. บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากภายนอก กฎระเบียบ กระบวนการ
6. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งนั้นๆ

ชมิทท์ (Schmidt) กล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งไว้ 9 ประการ คือ

1. ข้อมูลต่างกัน
2. เป้าหมายต่างกัน
3. ค่านิยมต่างกัน
4. ความเชื่อต่างกัน
5. ความเห็น ความรู้ ความชำนาญต่างกัน
6. โครงสร้างขององค์การเป็นแบบราชการ
7. มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ
8. การติดต่อประสานงานจากเบื้องล่าง
9. พฤติกรรมของบุคคลอื่นเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ความพอใจ และความสัมพันธ์ใน

องค์การเดียวกัน

นัคสัน และ ฟรีเนอร์ (Knudson and Fleenor) กล่าวถึง ลักษณะของความขัดแย้งในองค์การมี 2 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งระบบราชการเกิดจากความต้องการเป็นอิสระของแต่ละคนหรือหน่วยงานย่อย

2. ความขัดแย้งในระบบเกิดจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ย่อย

ไมล์ส (Miles) แสดงให้เห็นว่าลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การมี 7 ประการ คือ

1. ความพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในหน้าที่การงาน
2. ความไม่คงเส้นคงวาทางสถานะ
3. ความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
4. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร
5. การพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน



6. ความแตกต่างในเกณฑ์ปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

7. ทักษะความสามารถและคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

และ เมสคอน แอลเบอर्ट และเคดูรี (Mescon, Albert and Khedoun) ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของความขัดแย้งในองค์การ มี 6 ประการ คือ

1. การได้ทรัพยากรร่วมกัน
2. การพึ่งพาอาศัยในเรื่องงาน
3. วัตถุประสงค์แตกต่างกัน
4. การรับรู้และค่านิยมแตกต่างกัน
5. สาเหตุจากบุคลิกภาพและพื้นฐานของแต่ละคน
6. การสื่อสารที่ไม่ดี

นิวแมน และ บรูล (Pneuman and Bruehl) ได้แบ่งลักษณะแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### 2.2.5 กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ในการบริหารความขัดแย้งนั้น จำเป็นจะต้องมีข้อมูลอย่างถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1. คุณสมบัติและคุณลักษณะของแต่ละฝ่ายในความขัดแย้ง จำเป็นต้องทราบหรือมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยม แรงจูงใจ จุดประสงค์ สภาพร่างกาย สติปัญญา ความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย
2. ความสัมพันธ์แต่เดิมของกลุ่ม แต่ฝ่ายมีทัศนคติ หรือความคาดหวังต่อกันอย่างไร
3. ธรรมชาติของประเด็นขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นมีประเด็นที่ชัดเจนหรือไม่ ขอบเขตของประเด็นขัดแย้งกระจ่างหรือไม่
4. สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกิดความขัดแย้ง จะต้องพิจารณาถึงปทัสถานและแนวทางปฏิบัติในสังคมไทยนั้นด้วย

5. ความสนใจของผู้อื่นที่มีความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นเป็นที่สนใจของสังคมนั้น มากน้อยเพียงใด

6. แนวโน้มที่แต่ละฝ่ายจะใช้ยุทธศาสตร์ หรือวิธีการในการแก้ไขความขัดแย้ง

7. ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งที่มีต่อคู่กรณี และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น จะต้องยึดหลักที่ว่าเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น แบ่งออกได้ 4 แบบ หรือ 4 สถานการณ์ดังภาพ

ระหว่างบุคคล	....	เพิ่มความขัดแย้ง	ลดความขัดแย้ง
		ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม
แบบของความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	เพิ่มความขัดแย้ง	ลดความขัดแย้ง
		ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม
		น้อยเกินไป	มากเกินไป

#### ภาพที่ 2.5 แบบการบริหารความขัดแย้ง

สถานการณ์ 4 แบบในการบริหารความขัดแย้งดังภาพ เกิดจากความสัมพันธ์ในการพิจารณา 2 มิติ มิติแรก คือ ปริมาณของความขัดแย้ง (มีน้อยเกินไป หรือมีมากเกินไป) มิติที่สอง คือ แบบของความขัดแย้ง (ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น สถานการณ์ทางด้านซ้ายควรเพิ่มความขัดแย้งให้มากขึ้น ส่วนสถานการณ์ในด้านขวามือจำเป็นต้องลดความขัดแย้งลง

##### 1. การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ในกรณีที่บุคคลในองค์กร ไม่มีความขัดแย้งกันเลย องค์กรนั้นก็อาจจะเฉื่อยชาไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเพิ่มความขัดแย้ง โดยให้มีการแข่งขัน เพื่อที่จะให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล โดยการแข่งขันนั้น ผู้บริหารอาจทำได้โดยมีความกดดันที่ตัวผู้ได้บังคับบัญชา โดยให้ทำงานเร็วขึ้น ดีขึ้น การแข่งขันลักษณะนี้จะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล คนที่มีความสามารถย่อมทำงานได้ดีขึ้น และเร็วขึ้นกว่าคนที่ด้อยความสามารถ

ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการแข่งขันนั้น แบบของผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำต้องทำให้คนทั้งหลายเห็นว่าตนเองสนใจความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคคล จะต้องพยายามทำให้เพื่อร่วมงานรู้ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมว่ามีความแตกต่างในความคิดเห็น แล้วเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติ ในการที่จะนำไปปฏิบัติพยายามให้เกียรติและยกย่องความคิดเห็นที่ดีที่สุด

## 2. การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ยุทธศาสตร์ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็คล้ายๆ กับการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การแข่งขันเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่า ผู้นำของกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้น ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าแต่ละกลุ่มมีโอกาสที่จะชนะพอๆ กัน พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งจะต้องสนใจ เอาใจใส่ และคอยระวังให้มีความขัดแย้งที่พอเหมาะและจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3. การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล Anderson (1998) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้

3.1 ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจหรือการควบคุม หมายถึง กับการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อยุติความขัดแย้ง ยุทธวิธีนี้จะลงเอยด้วยสถานการณ์แพ้-ชนะ การใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารเห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพราะได้ผลเร็วและชัดเจน แต่เป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น เพราะปัญหาคล้ายๆ กันเกิดตามมามาก ยุทธวิธีที่ไม่ได้แก้ที่รากเหง้าของปัญหา ยิ่งกว่านั้นยุทธวิธีนี้จะทำให้มีผู้แพ้ ผู้แพ้ย่อมขุ่นเคือง ไม่พอใจ หรือหาทางแก้แค้น ผลที่ตามมาก็คือ การเสื่อมสัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

3.2 ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อน หมายถึง การเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคล และพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกัน วิธีนี้คล้ายกับการใช้อำนาจเพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริง แต่พยายามที่จะกลบเกลื่อน ประองคอง ความรู้สึกของคน ทำให้คนสามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ การกลบเกลื่อนมีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้ง เพราะในระยะแรกคู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์ จะช่วยทำให้อารมณ์ลดลงได้ ผู้บริหารอาจใช้วิธีตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่แข่งช่วยกันงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ วิธีนี้น้อยที่สุดก็จะต้องเอาความแตกต่างของตนเองออกไปบ้างเพื่อจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่

3.3 ยุทธศาสตร์การต่อรอง หมายถึง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายยอมเสียบ้าง ด้วยการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่แข่งยอมลดสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้าง ก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุหรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด นั่นคือแต่ละฝ่ายได้รับบ้างแต่ไม่ได้รับทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ

3.4 ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง การมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจในความแตกแยก ความไม่ลงรอยกันของกลุ่มขัดแย้ง วิธีนี้ต้องการให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตนเองออกมา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พยายามเน้นที่ตัวปัญหา ไม่ใช่ที่ตัวคน แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร

4. การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจเป็นเพราะมีเป้าหมายต่างกัน มีค่านิยมต่างกัน มีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ทำให้คนคิดต่างกัน อำนาจและเกียรติยศก็เป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่กลุ่มหนึ่งมีเกียรติหรือมีหน้ามากกว่ากลุ่มอื่นก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การป้องกันความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจทำได้หลายอย่างเช่น การกำหนดเป้าหมายและบทบาทของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน การให้แต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

Litterer (1965) ได้เสนอวิธีการในการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การสร้างตัวกันชน เป็นสิ่งของหรือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมหรือเป็นคนกลางระหว่างกลุ่มต่างๆ ตัวกันชนจะไม่เปิดโอกาสให้กลุ่มต่างๆ ติดต่อกัน โดยตรง

2. การพัฒนาตนเอง โดยแต่ละกลุ่มได้พัฒนาตนเองอาจโดยการประชุมฝึกอบรม ศึกษาค้นคว้า เป็นต้น ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร มองเห็นเหตุการณ์ในมุมกว้าง มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลทราบว่า การกระทำหรือพฤติกรรมต่างๆ ของตน

3. การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเสียใหม่ วิธีการมุ่งที่จะให้เกิดดุลยภาพภายในองค์กร ลดความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งภายในองค์กรลดลง

Anderson (1984) ได้เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ดังนี้

1. ใช้ระบบให้รางวัล โดยมุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างๆ

2. สับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนคนระหว่างกลุ่ม โดยมุ่งให้กลุ่มหนึ่งสามารถเข้าใจอีกกลุ่มหนึ่ง จากคนที่ย้ายเข้าไปใหม่

3. ตั้งกรรมการเฉพาะกิจ โดยให้แต่ละกลุ่มมีตัวแทน โดยมุ่งที่แลกเปลี่ยนความคิด และลดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

4. ให้มีผู้ประสานงาน โดยการเชื่อมและประสานงานกลุ่มต่างๆเข้าด้วยกัน

5. การแยกกลุ่มขัดแย้งออกจากกัน วิธีนี้จะสามารถลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มลงได้ชั่วคราว

หลักการของกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งมี 3 ประการ คือ 1) การเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย 2) การลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก 3) การทำให้ความขัดแย้งมีอยู่ระดับพอเหมาะ

4.1 การเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย โดยให้คำนึงถึง ยุทธวิธีการทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะด้วย คือ ไม่เพิ่มให้สูงเกินไป จำแนกเป็น การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล และการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม กล่าวคือ

1. การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ ส่งเสริมการแข่งขันเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ใช้ความกดดันในการเร่งรัดการทำงาน เร่งรัดคุณภาพงาน ทำให้คนทั้งหลายเห็นว่าผู้นำองค์การสนใจความคิดใหม่ๆ ผู้นำยอมรับความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้ในความแตกต่างของความคิดเห็น สรุปประเด็นให้เห็นความคิดเห็นที่แตกต่าง ให้กลุ่มเลือกความเห็นที่ดีที่สุดจากการประเมินเพื่อนำไปปฏิบัติ และให้เกียรติยกย่องความคิดเห็นที่ดีเป็นต้น

2. การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ แนวปฏิบัติในการเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ส่งเสริมการแข่งขันระหว่างกลุ่มเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่า เลือกผู้นำกลุ่มที่มีภูมิหลัง ค่านิยม และพฤติกรรมต่างไปจากปกติสถานของกลุ่มบ้าง เลือกสมาชิกกลุ่มที่มีภูมิหลังต่างกันบ้าง การจัดองค์ประกอบของกลุ่มต้องให้มั่นใจว่าแต่ละกลุ่มมีโอกาสชนะพอๆกัน ผู้นำต้องสนใจและเอาใจใส่การแข่งขันระหว่างกลุ่ม และรักษาระดับความขัดแย้งให้พอเหมาะที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงขององค์การ

4.2 การลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก โดยให้คำนึงถึงยุทธวิธีการทำให้ความขัดแย้งมีอยู่ในระดับพอเหมาะด้วย คือ ไม่ลดให้ต่ำเกินไป

1. การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล มียุทธวิธีให้เลือกใช้ 4 ประการคือ

1.1 ยุทธวิธีการใช้อำนาจหรือการควบคุม คือ การใช้อำนาจตามตำแหน่งยุติความขัดแย้ง การควบคุมทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน เป็นต้น ผลของการใช้อำนาจและการควบคุมจะเกิดผลคือ แพ้-แพ้ หรือ แพ้-ชนะ อาจได้ผลเร็วแต่แก้ปัญหาได้ในระยะสั้น เพราะไม่ใช้การแก้ที่รากเหง้าของปัญหา แนวทางการใช้อำนาจและการควบคุมอาจทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเสื่อมลงได้

1.2 ยุทธวิธีการกลบเกลื่อน เป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมของบุคคล คือ ลดความสนใจในความแตกต่าง ใช้ความปรองดองความรู้สึกของคนให้ร่วมงานกัน และลดอารมณ์ของคนที่มีความคิดขัดแย้ง เป็นต้น ผลของยุทธวิธีการกลบเกลื่อน อาจช่วยลดอารมณ์คู่ขัดแย้งลง เมื่อมีการตั้งเป้าหมายใหม่ ทำให้คู่ขัดแย้งร่วมมือกันได้ แต่การกลบเกลื่อนมิได้แก้ปัญหาแท้จริงในระยะยาว

1.3 ยุทธวิธีการต่อรอง คือ การลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมใช้การเจรจาต่อรองในประเด็นที่ขัดแย้ง ให้แต่ละฝ่ายได้รับบ้างแต่ไม่หมด ผู้นำต้องมั่นใจว่าเป็นการต่อรองที่ตัวปัญหา หรือเหตุแห่งความขัดแย้ง ผลของยุทธวิธีการต่อรองอาจทำให้คู่ขัดแย้งเปลี่ยนแปลงเจตคติ และเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ที่จะเอาชนะอีกฝ่าย

1.4 ยุทธวิธีการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา คือ เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ที่มุ่งหาสาเหตุที่แท้จริงด้วยการศึกษา ทำความเข้าใจปัญหาของคู่ขัดแย้ง คู่ขัดแย้งต้องมีความปรารถนาจะแก้ไขปัญหามาให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตน นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย พยายามเน้นที่ปัญหามีใช้ตัวคน พยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา โดยผู้นำต้องมีทักษะ มีบารมีและต้องมีเวลา

2. การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มียุทธวิธีให้เลือก 5 ประการ คือ 1) การสร้างตัวกันชน(buffer) เป็นการใช้ตัวเชื่อมหรือลดคนกลางในการประสานการทำงาน ไม่เปิดโอกาสให้กลุ่มติดต่อกันโดยตรง 2) การพัฒนาตน โดยส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มได้เข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน เพิ่มโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น 3) การปรับปรุงโครงสร้างองค์การเสียใหม่ คือ สร้างดุลยภาพใหม่ให้องค์การ และเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ 4) การสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกลุ่ม และ 5) การตั้งกรรมการ มีตัวแทนกลุ่มทำหน้าที่เชื่อมประสานระหว่างกลุ่ม

#### 2.2.6 การพิจารณาผลที่ตามมาของขัดแย้ง

ความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์และโทษ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมีมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับพอเหมาะจะมีประโยชน์ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือไม่ จะเป็นบวกหรือเป็นลบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นจำเป็นต้องพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในขณะนี้หรือจะเกิดขึ้นในอนาคต ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มจะมีประโยชน์ต่อองค์การใน 3 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งกระตุ้นให้บุคคลสนใจในงานและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง องค์การที่ทุกคนคิดเหมือนกันอาจเป็นองค์การที่น่าเบื่อหน่าย เช่น องค์การที่บังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดที่ดีกว่า เมื่อคนมีความคิดที่แตกต่างกัน ก็จำเป็นต้องเลือกความคิดที่ดีกว่า

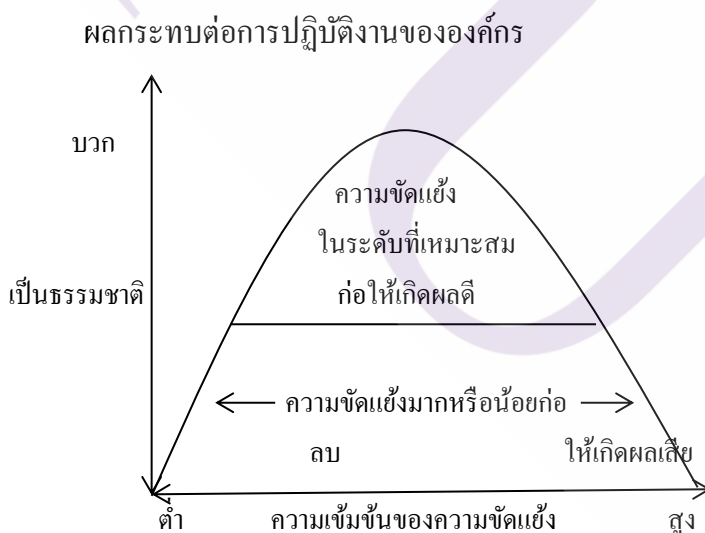
3. ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจช่วยทำให้การสื่อสารระหว่างกลุ่มดีขึ้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมักจะทำให้เกิดผู้นำภายในกลุ่มขึ้น

ในขณะที่เดียวกันผลที่ตามมาในทางลบของความขัดแย้ง เช่น การรับรู้ที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง จะถูกบิดเบือน คนในกลุ่มมักเลือกให้เป็นตัวแทนในการเจรจากับกลุ่มอื่น และความขัดแย้งที่ทำให้เกิดจุดบอด เป็นต้น ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งจึงจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงผลเสียที่จะตามมา มุ่งผลดีที่จะตามมาจากความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น.16-17) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. ความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ (Functional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างประโยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้ระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีถ้าผู้บริหารรู้จักควบคุมให้เหมาะสมเพราะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Conflict) หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างผลเสียหรือผลกระทบในทางลบ ให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เนื่องจากความเกลียดชังหรือปรีภัยต่อกัน หรือมีความเห็น ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือหาทางขจัดความขัดแย้งประเภทนี้ให้หมดไปจากองค์กร



ภาพที่ 2.6 ระดับความขัดแย้ง

ผลของความขัดแย้งทางบวก

การตัดสินใจแบบผสมผสาน องค์ประกอบของการตัดสินใจแบบผสมผสาน

1. ทบทวนและปรับสภาพความสัมพันธ์
2. ทบทวนและปรับการเรียนรู้
3. ทบทวนและปรับทัศนคติ
4. กำหนดปัญหา
5. การแสวงหาทางแก้ไข
6. ตัดสินใจแบบมีความคิดเห็นสอดคล้อง

จากการศึกษาของ โคเซอร์ (Coser) พบว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลดี คือ

1. ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม
2. ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง
3. กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสม

กับเวลา

4. มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
  5. ก่อให้เกิดการรักษาคุณอำนาจ
  6. ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น
- ด็อยท์ซ (Deutsch) ได้สรุปผลดีของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ป้องกันการเฉื่อยชา หรือหยุดอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อให้มีการตีแผ่ปัญหาเพื่อการแก้ไข
4. ทำให้บุคคล สังคม เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดสอบและประเมินผลตนเอง
6. ทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น
7. ความขัดแย้งภายนอกทำให้กลุ่มกลมเกลียวกัน

จุง และ แมกกินสัน (Chung and Magginson) ได้เสนอผลดีของความขัดแย้งที่มีต่อ  
องค์การ ดังนี้

1. ทำให้ประเด็นปัญหาชัดเจนขึ้น
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์การ
3. เกิดความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม
4. ทำให้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่



### 5. ทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มดีขึ้น

ผลของความขัดแย้งทางลบ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งไว้ 13 ประการ คือ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลตั้ง  
แง่ และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความริเริ่ม บุคคลบุคคลจะทำงานตามที่ถูกสั่งเท่านั้น

4. การสื่อสารถูกบิดเบือน

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ลดประสิทธิภาพในการทำงาน

7. ทำลายความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจทำให้ต้องตัดสินใจด้วย  
ความเสี่ยง

9. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย ทั้งชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์หรือ  
แม้แต่ชีวิต

11. ถ้าแก้ปัญหาไม่ดีอาจเป็นเหตุผลนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ

12. คนไม่พอใจที่จะทำงานเกิดการ “เฉื่อยงาน”

13. ทำให้สูญเสียกำลังคนที่หนีออกจากองค์การ

กอร์ทเนอร์ (Gortner) ได้กล่าวถึงผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูงเนื่องจากการปฏิบัติงานไม่พอใจที่เกิดความ  
ขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ต้องเพิ่มค่าตอบแทน เพื่อกระตุ้นการทำงาน นอกจากนั้น  
ความขัดแย้งยังทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพและส่งผลถึงผลผลิตขององค์การ

2. สร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก พยายามหาวิธีเอาชนะฝ่ายตรงข้าม โดยใช้  
ทรัพยากรที่มีอยู่

3. เกิดผลกระทบต่อผลิตและเสถียรภาพ ทำให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค มีการออก  
กฎระเบียบมากขึ้น สมาชิกไม่สนใจการศึกษาค้นคว้า ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้มาก

แทนเนินบอม (Tannenbaum) และ เชลดอน (Scheldon) กล่าวถึงผลเสียของความ  
ขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. บางคนทนดูและร่วมงานอยู่ไม่ได้ จำเป็นต้องย้ายออกจากหน่วยงาน

## 2. ความเป็นมิตรลดน้อยลง

3. ขาดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ มีการต่อสู้กันด้วยอารมณ์ที่ขาดเหตุผล

4. มีการต่อต้านซึ่งกันและกันวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่บางคนต้องการความสงบ

จากผลดีและผลเสียของความขัดแย้งดังกล่าวเบื้องต้น พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมี 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ลักษณะของความขัดแย้งที่มีประโยชน์ มีดังนี้

1. เป็นความขัดแย้งที่ช่วยทำให้เข้าใจความคิดเห็น การรับรู้ ทักษะคิด และจุดยืนของบุคคลและใช้การมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำด้วยความสุขุมรอบคอบ

3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน แต่ขัดแย้งในวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น

4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มีใช้คิดส่วนตัว

5. ความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน

6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ พยายามสื่อความหมายเพื่อให้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง

7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงาน

8. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวม โดยตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม

ในสังคม

9. เป็นความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ มีดังนี้

1. ความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ใช้อำนาจ อารมณ์ กฎ หนุม์ช่องว่างของระเบียบ

2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามเข้าใจฝ่ายตรงข้าม

3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูก คนอื่นผิด

4. แก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงประเด็น เช่น ระบายความขัดแย้งกับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคลและเกิดแนวร่วม

5. ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นที่ตั้ง

6. ผู้บริหารมักจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่มองใกล้และมองแคบเพียงเพื่อยุติความขัดแย้ง โดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอื่นๆ

## 2.3 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 52 แห่ง ที่ตั้ง 1126 ถนนลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 (ตั้งอยู่ใน โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์) ปัจจุบันนางสาวรัตติมา พานิชอนุรักษ์ เป็น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

### 2.3.1 ระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา

1. ความขัดแย้งสูงหรือมาก หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เนื่องจากมีพฤติกรรมปรากฏชัดเจนออกมาภายนอก ได้แก่ การคับข้องใจ การก้าวร้าว การถอนตัวออกจากกลุ่ม และมีแนวปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อมาทำงานร่วมกัน ในองค์กรแล้วเกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งไม่สามารถพูดคุยหรือไกล่เกลี่ยหาข้อยุติร่วมกันได้ และไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

2. ความขัดแย้งปานกลาง หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เนื่องจากมีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความเชื่อ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันบ้าง แต่เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว สามารถพูดคุย ควบคุมหรือยุติปัญหาความขัดแย้งได้

3. ความขัดแย้งต่ำหรือน้อย หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เนื่องจากที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเอง เมื่อเผชิญหรือต้องกระทำในสิ่งที่ขัดกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน แต่มีลักษณะของความคิด พฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับบุคคลในองค์กร

2.3.2 ผลการสอบทางการศึกษาระดับชาติ(O-NET) หมายถึง คะแนนเฉลี่ยรวมการสอบครอบคลุม 5 วิชาหลัก ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยรวมระดับชาติ

1. สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ หมายถึง คะแนนเฉลี่ยรวมของสถานศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ

2. ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ หมายถึง คะแนนเฉลี่ยรวมของสถานศึกษาต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ

2.3.3 ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีจำนวนนักเรียนแตกต่างกัน โดยจำแนกจำนวนนักเรียนได้ 4 ขนาด ดังนี้

1. สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 ถึง 1,500 คน
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน
4. สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ (2547) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งหากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ๆ องค์ประกอบส่วน บุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสาเหตุ ของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มเลือกวิธีการ จัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยงเป็นอันดับสุดท้ายสำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารงานต่างกัน เลือกใช้วิธีการจัดการความ ขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

พิชญากร ดินโส (2555) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ใน ระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้ สำหรับ พฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง คือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติ กรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด กาญจนบุรี ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบ ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ผลการวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การประนีประนอมแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด นอกจากนี้วิธีนี้ยังถือเป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะครูได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อความเป็นธรรมของตนเอง ถ้าครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจะทำให้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม จะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทวีคูณเพิ่มขึ้นดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเปิด โอกาสให้ครูมีส่วนในการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความสงบสุขในองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทันสมัยต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และสามารถเข้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงๆ ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเล็กๆ กลายเป็นความขัดแย้งที่ไม่สามารถแก้ไขได้อีกจนทำให้องค์กรแตกแยก และ 3) ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ในเรื่องความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพื่อให้การทำงานทุกฝ่ายมีความสามัคคีปรองดองกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร

รังสรรค์ เหมันต์ (2546) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) (2561, น. 44 - 46) ได้รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า การจัดอันดับสถานศึกษาที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แต่พบว่าเกิดจากพื้นฐานความรู้เดิมของนักเรียนของนักเรียนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเห็นได้ชัด อีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการเรียน คือ แรงจูงใจ ครู ผู้สอน ดังนั้นการที่จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเกิดจากพื้นฐานความรู้เดิมของนักเรียนของนักเรียน แรงจูงใจ

การพัฒนาครู พัฒนาการออกข้อสอบให้มีการวัดผลที่สูงขึ้นถึงขั้นวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า ซึ่งจะเป็นปัจจัยเสริมที่จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบ การประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6 - 10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

วีรนุช สุทนต์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ โกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกเหลี่ยง และวิธีบังคับ

ศุภมพร ธาวิพัฒน์ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี พบว่า 1) สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานมากที่สุด รองลงมา คือปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานและปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้งพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม 2) สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ยุทธยานี ที่มีขนาดแตกต่างกันมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุกัญญา พรหมคุณ (2549) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน ดังนี้ ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ด้านร่วมมือ ด้านการประนีประนอมและด้านหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการยอมให้อยู่ในระดับสูง 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามจำแนกตามขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมภาพไม่แตกต่างกัน

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากหากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ๆ สาเหตุมาจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง สาเหตุรองลงมาเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคล และสาเหตุจากสภาพขององค์การตามลำดับ แต่ถ้าพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งในข้อย่อย พบว่าสาเหตุที่พบมากได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์วิธีการทำงาน ประสบการณ์ในชีวิต มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความบกพร่องของระบบ การสื่อสาร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ส่วนวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนต่างกันเลือกใช้ชีวิตแก้ปัญหาไม่ต่างกันจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญต่อการการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง การที่คนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

Hoover (1991, pp. 2942-A อ้างถึงใน สโรชิน โคตรโสภณ, 2550, น. 65) ได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับบรรณาธิการองค์กร ในสถานศึกษาของรัฐแพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารแบบยอมให้และการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศของสถานศึกษาแบบเปิด การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้อำนาจและการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์ทางลบกับ

บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศขององค์กรแบบเปิดจะมีความขัดแย้งในระดับต่ำ ความขัดแย้งในองค์กรระดับต่ำผู้บริหารจะใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบยอมให้และการประนีประนอม ส่วนความขัดแย้งในองค์กรระดับสูงผู้บริหารใช้แบบอำนาจและการหลีกเลี่ยง

Pritchard (1986, p. 45) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสำหรับอเมริกาโดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบโรมัสและคิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูลแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือและการประนีประนอม ผลการศึกษาพบว่า วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสำหรับอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน หญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

Welt (2000, p. 9) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลางเปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน ระดับกลาง จำนวน 39 และจากโรงเรียน ระดับสูง จำนวน 34 ผลการวิจัยพบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management styles) ที่ใช้กันมาก คือ แบบประนีประนอม (Compromising) และพบว่าในโรงเรียนระดับกลาง ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ ประนีประนอมมากกว่าในโรงเรียนระดับสูง 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 3) พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ รูปแบบยอมตาม (1/9 or Yield- Lose) รูปแบบมุ่งชัยชนะ (9/1 or Win-Lose) รูปแบบร่วมเผชิญกับความขัดแย้ง (9/9 or Synergistic) รูปแบบหลีกเลี่ยง (1/1 or Lose-Leave) และรูปแบบประนีประนอม(Compromising) ครูใหญ่ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ มีความเข้าใจและใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน 4) ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่าง และความต้องการ ของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับสาเหตุและความต้องการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารความ ขัดแย้งโดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม และพบว่าผู้บริหารต้องเผชิญหน้า กับความขัดแย้งอยู่ทุกวัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อพัฒนาอยู่ตลอดไป



จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการจัดการศึกษาโดยตรง การที่บุคคลต้องมาทำงานร่วมกันทำให้สามารถเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรใด ก็จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งนั้นในทางสร้างสรรค์และทางทำลาย ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมและเกิดความเสมอภาคต่อทุกฝ่ายเพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 52 แห่ง ปีการศึกษา 2562 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562)

ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 236 คน

ครูผู้สอน จำนวน 7,840 คน

##### 3.1.2 ตัวอย่าง

ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 44 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 79 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้(5 วิชาหลัก) จำนวน 114 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดตัวอย่างสถานศึกษา จำนวน 44 แห่ง รวม 193 คน

การสุ่มตัวอย่างดำเนินการ ดังนี้

3.1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษา

3.1.2.2 ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

(5 วิชาหลัก) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) ประกอบด้วย ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 44 แห่ง รวม 193 คน

3.1.2.3 ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) ใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ให้ได้จำนวนตามสัดส่วนสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของ สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล	
	สถานศึกษา	สถานศึกษา	ผู้บริหาร	ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้(5 วิชาหลัก)
ขนาดเล็ก	2	2	1	1
ขนาดกลาง	7	7	1	1
ขนาดใหญ่	20	16	2	3
ขนาดใหญ่พิเศษ	23	19	2	3
รวม	52	44	193	

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ประกอบด้วย

##### 1) แบบสอบถาม

เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และแบบปลายเปิด (Open ended) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้ตอบแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้หรือการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 แบ่งเป็น 4 ด้าน แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

- |                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| 1) การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง        | ข้อที่ 1-14  |
| 2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง           | ข้อที่ 15-23 |
| 3) กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง        | ข้อที่ 24-33 |
| 4) การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง | ข้อที่ 34-47 |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended)

## 2) แบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการจัดการความขัดแย้ง และแนวทางหรือวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ,วิธีการจัดการความขัดแย้ง และวิธีการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายการบริหารปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) 4 ด้าน และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2.3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์

3.2.4 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำเสนอ

3.2.5 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ

วัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) เป็นรายชื่อ พบว่าข้อ คำถาม ที่สอดคล้องกับเกณฑ์มีจำนวน 47 ข้อ และมีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 26 , 32 , 43 , 44 , 45 และข้อ 47 พบว่าผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน มีความเห็นไม่สอดคล้อง และผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านมีความเห็น สอดคล้อง ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและได้ดำเนินการแก้ไขข้อคำถามดังกล่าว ให้มีความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.2.6 นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (Tryout) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5 (วิชาหลัก) ที่ไม่ใช่ตัวอย่างจาก 3 แห่ง จำนวน 30 ฉบับ แล้ว นำมาหาอำนาจจำแนกโดยใช้สถิติวิเคราะห์ของแบบสอบถามทั้งฉบับ จากโปรแกรมสำเร็จรูปได้ค่า ความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับ .85 และมีการปรับปรุงถ้อยคำภาษาในประเด็นข้อคำถามที่มี คะแนนต่ำอยู่ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.7 จัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ฉบับจริงเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.3.1 แบบสอบถาม

1) ขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในการแจกแบบสอบถาม ให้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) สถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนตามวันและเวลาที่กำหนด

#### 3.3.2 แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ จากสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นด้านการ จัดการความขัดแย้ง 3 แห่ง ได้แก่ ฤทธิยะวรรณาลัย เศรษฐบุศรบำเพ็ญ และบดินทรเดชา(สิงห์สิง หเสนี) 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ ข้อมูล ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (5 วิชาหลัก) จำนวน 5 คน

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

3.4.2 ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

3.4.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงในสถานศึกษาโดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ

3.4.2.2 เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้การหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.4.2.3 วิเคราะห์รายการปัญหาและข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้ การแจกแจงความถี่

3.4.2.4 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของเบสท์ (อ้างถึงใน แนน้อย สารระสะ, 2548, น.64) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติน้อยที่สุด

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

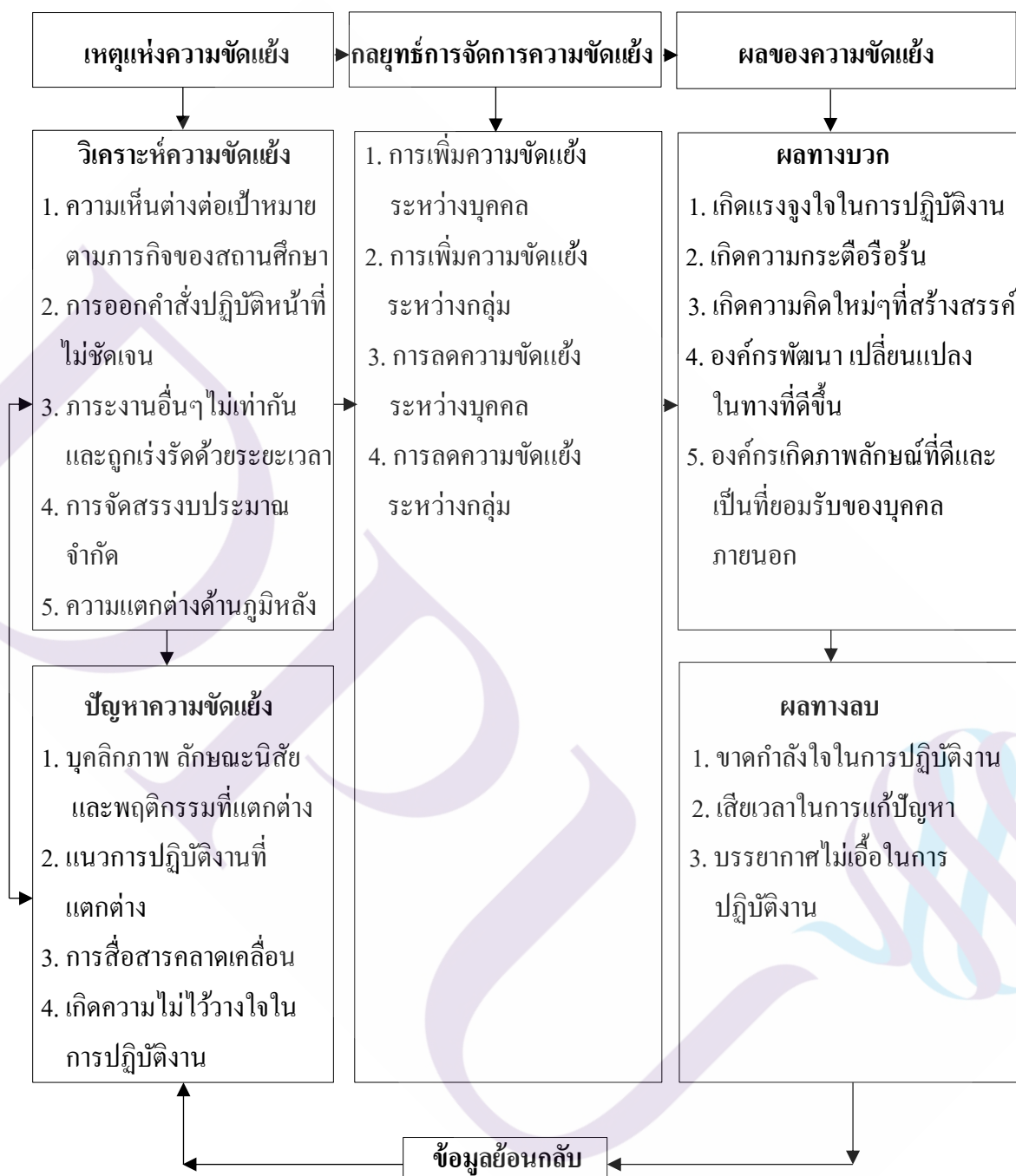
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่าสถิติ ดังนี้

3.5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test)

3.5.3 แผนภูมิภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล ดังภาพที่ 3.2

### แผนภูมิภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล



ภาพที่ 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามรายละเอียด ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถาม

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม

t แทน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

F แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนน

SS แทน ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of squares)

MS แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean square)

df แทน ชั้นแห่งความอิสระ (degree of freedom)

Sig แทน ค่าความน่าจะเป็น



**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผู้ให้ข้อมูล**

**ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา (n = 44)**

สถานศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ระดับความขัดแย้ง</b>		
1.1 สูง/มาก	2	4.54
1.2 ปานกลาง	26	59.10
1.3 ต่ำ/น้อย	16	36.36
รวม	44	100.0
<b>2. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)</b>		
2.1 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ	23	52.27
2.2 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ	21	47.73
รวม	44	100.0
<b>3. ขนาดของสถานศึกษา</b>		
3.1 ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน ไม่เกิน 500 คน	2	4.54
3.2 ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 501 ถึง 1,500 คน	7	15.91
3.3 ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน	16	36.36
3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป	19	43.19
รวม	44	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สถานศึกษามีการรับรู้หรือการปฏิบัติเกี่ยวกับระดับความขัดแย้ง ปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.10 รองลงมา ระดับความขัดแย้งต่ำ คิดเป็นร้อยละ 36.36 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 52.27 และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 47.73 และขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.19 รองลงมา สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา (n = 193)

ผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับความขัดแย้ง		
1.1 สูง/มาก	4	2.1
1.2 ปานกลาง	112	58.0
1.3 ต่ำ/น้อย	77	39.9
รวม	193	100.0
2. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)		
2.1 สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ	132	68.4
2.2 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ	61	31.6
รวม	193	100.0
3. ขนาดของสถานศึกษา		
3.1 ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน ไม่เกิน 500 คน	4	2.1
3.2 ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 501 ถึง 1,500 คน	14	7.3
3.3 ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน	85	44.0
3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป	90	46.6
รวม	193	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีการรับรู้หรือการปฏิบัติเกี่ยวกับระดับความขัดแย้ง ปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมาระดับความขัดแย้งต่ำ คิดเป็นร้อยละ 39.9 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 68.4 และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 31.6 และขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามรายด้าน (n = 44)

การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติ	อันดับ
การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	2.84	.92	ปานกลาง	4
การนิยามปัญหาความขัดแย้ง	3.14	.91	ปานกลาง	2
กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	3.74	.86	มาก	1
การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง	3.13	.84	ปานกลาง	3
รวม	3.21	.88	ปานกลาง	

ตารางที่ 4.3 การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้หรือการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีการรับรู้หรือการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.74$ ) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.14$ ) การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.13$ ) และการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.84$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง จำแนกตามรายชื่อ (n = 44)

การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	ระดับการรับรู้		อันดับ	
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูและบุคลากรบางคนมักแสดงความเห็นต่างต่อเป้าหมายของงานตามภารกิจสถานศึกษา	2.69	.88	ปานกลาง	8
2. การออกคำสั่งการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรไม่ชัดเจน	2.20	.89	น้อย	14
3. การจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตามโครงการมีขีดจำกัด	2.78	1.06	ปานกลาง	6
4. ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	2.59	.84	ปานกลาง	10
5. ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานไม่เท่ากัน	3.06	.96	ปานกลาง	5
6. ครูและบุคลากรขัดผลประโยชน์กันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.43	1.00	น้อย	13
7. ครูและบุคลากรไม่มีการพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน	2.44	.89	น้อย	12
8. ครูและบุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันโดยใช้ถ้อยคำที่แฝงด้วยอารมณ์และความรู้สึกที่ไม่เหมาะสม	2.65	1.01	ปานกลาง	9
9. ครูและบุคลากรถูกเร่งรัดภาระงานที่ได้รับมอบหมายด้วยระยะเวลาจำกัด	3.23	.89	ปานกลาง	4
10. ครูและบุคลากรมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน	3.26	1.01	ปานกลาง	3
11. ครูและบุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	3.58	.78	มาก	2
12. ครูและบุคลากรมีช่วงอายุแตกต่างกันมาก	3.67	.64	มาก	1

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	ระดับการรับรู้		อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
13. ผู้บริหารปฏิบัติตนไม่เป็นกลางต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ	2.70	1.03	ปานกลาง 7
14. ครูและบุคลากรไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว	2.52	.95	ปานกลาง 11
รวม	2.84	.92	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติ ในสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ด้านการศึกษาเหตุแห่งความ  
 ขัดแย้ง ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.84$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3  
 ลำดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรมีช่วงอายุแตกต่างกันมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) ครูและบุคลากรมี  
 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ( $\bar{X} = 3.58$ ) ครูและบุคลากรมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน  
 ( $\bar{X} = 3.26$ ) และ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ครูและบุคลากรไม่มีการพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน  
 ( $\bar{X} = 2.44$ ) ครูและบุคลากรขัดผลประโยชน์กันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 2.43$ ) และการออก  
 คำสั่งการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรไม่ชัดเจน ( $\bar{X} = 2.20$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้ง  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการนิยาม  
 ปัญหาความขัดแย้ง จำแนกตามรายชื่อ (n = 44)

การนิยามปัญหาความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้ หรือการปฏิบัติ	อันดับ
1. ครูและบุคลากรมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน	2.88	.85	ปานกลาง	7
2. ครูและบุคลากรมีลักษณะนิสัยแตกต่างกัน ในการปฏิบัติงาน	3.30	.89	ปานกลาง	5
3. ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีแนว การปฏิบัติงานแตกต่างกัน	3.39	.80	ปานกลาง	2
4. ครูและบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในการปฏิบัติงาน	3.45	.82	ปานกลาง	1
5. ครูและบุคลากรมีความไม่ไว้วางใจกัน ในการปฏิบัติงาน	2.83	.99	ปานกลาง	8
6. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการสื่อสาร ที่คลาดเคลื่อน	2.73	.96	ปานกลาง	9
7. ครูและบุคลากรมีการแข่งขันกันในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลงานของตนให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.38	1.02	ปานกลาง	4
8. ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรม แตกต่างกัน	3.39	.87	ปานกลาง	3
9. ครูและบุคลากรไม่มีความสามัคคี ในการปฏิบัติงาน	2.89	1.05	ปานกลาง	6
รวม	3.14	.91	ปานกลาง	

ตารางที่ 4.5 การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ด้านการนิยามปัญหาความ  
ขัดแย้ง ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3  
ลำดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.45$ ) ครูและ  
บุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีแนวทางการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ( $\bar{X}=3.39$ ) ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มมี  
พฤติกรรมแตกต่างกัน ( $\bar{X}=3.39$ ) และ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ครูและบุคลากรมีบุคลิกภาพแตกต่าง  
กัน ( $\bar{X}=2.88$ ) ครูและบุคลากรมีความไม่ไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=2.83$ ) ครูและบุคลากร  
ในสถานศึกษามีการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน ( $\bar{X}=2.73$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านกลยุทธ์การจัดการ  
ความขัดแย้ง จำแนกตามรายข้อ (n = 44)

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	ระดับการรับรู้		อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้นำวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรค ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา	3.66	.87	8
2. ผู้นำส่งเสริมครูและบุคลากรให้ใช้ทักษะ การปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา	4.10	.77	1
3. ผู้นำกระตุ้นครูและบุคลากรให้กล้า แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน	3.82	.84	5
4. ผู้นำให้เกียรติและยกย่องครูและบุคลากร มีความคิดเห็นต่างจากกลุ่ม	3.50	.95	9
5. ผู้นำสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครู และบุคลากร เพื่อให้เกิดการแข่งขัน ในการสร้างผลงาน	3.84	.87	2

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้ หรือการปฏิบัติ	อันดับ
6. ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมหรือยุติปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	3.72	.94	มาก	6
7. ผู้นำกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงาน ของครูและบุคลากรไว้ชัดเจน	3.83	.84	มาก	3
8. ผู้นำจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้ง	3.39	.87	ปานกลาง	10
9. ผู้นำแสวงหาวิธีการหรือเป็นคนกลางใน การจัดการความขัดแย้งให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้	3.83	.78	มาก	4
10. ผู้นำใช้กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู และบุคลากรได้รับอย่างทั่วถึง	3.69	.84	มาก	7
รวม	3.74	.86	มาก	

ตารางที่ 4.6 การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ด้านกลยุทธ์การจัดการความ  
ขัดแย้ง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ  
แรก ได้แก่ ผู้นำส่งเสริมครูและบุคลากรให้ใช้ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.10$ ) ผู้นำสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดการ  
แข่งขันในการสร้างผลงาน ( $\bar{X} = 3.84$ ) ผู้นำกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงานของครู  
และบุคลากรไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.83$ ) และ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้นำวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือ  
อุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.66$ ) ผู้นำให้เกียรติและยกย่อง  
ครูและบุคลากรมีความคิดเห็นต่างจากกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.50$ ) และผู้นำจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แก่ครูและ  
บุคลากร เพื่อลดความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.39$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง จำแนกตามรายชื่อ (n = 44)

การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้ หรือการปฏิบัติ	อันดับ
1. ครูและบุคลากรให้ความร่วมมือกัน ในการปฏิบัติงาน	3.74	.63	มาก	5
2. ครูและบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	4.00	.79	มาก	2
3. ครูและบุคลากรยอมรับความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน	3.45	.79	ปานกลาง	6
4. ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.32	.82	ปานกลาง	7
5. ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	3.22	.79	ปานกลาง	8
6. ครูและบุคลากรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง	2.75	.96	ปานกลาง	9
7. ครูและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ของสถานศึกษา	3.78	.74	มาก	4
8. ครูและบุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้และ พัฒนาทักษะทางวิชาชีพของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	4.10	.79	มาก	1
9. ครูและบุคลากรรักษาภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของสถานศึกษา	3.98	.69	มาก	3
10. สถานศึกษามีบรรยากาศไม่เอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	2.62	1.00	ปานกลาง	10

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้ หรือการปฏิบัติ	อันดับ
11. การปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามที่ สถานศึกษากำหนด	2.37	.89	น้อย	11
12. ผลการศึกษาจากการทดสอบระดับชาติ ของผู้เรียนลดลง	2.08	.93	น้อย	14
13. ผลการทดสอบระดับชาติของผู้เรียนไม่เป็น ไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา	2.16	1.00	น้อย	13
14. กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรลดลง	2.26	.97	น้อย	12
รวม	3.13	.84	ปานกลาง	

ตารางที่ 4.7 การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า ด้านการพิจารณาผลที่  
ตามมาของความขัดแย้ง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.13$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับ  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูและบุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ  
ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.10$ ) ครูและบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีโดยคำนึงถึงประโยชน์ของ  
ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.00$ ) ครูและบุคลากรรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.98$ ) และ  
3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรลดลง ( $\bar{X} = 2.26$ ) ผลการ  
ทดสอบระดับชาติของผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.16$ ) และผลการศึกษา  
จากการทดสอบระดับชาติของผู้เรียนลดลง ( $\bar{X} = 2.08$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา

**ตารางที่ 4.8** ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามระดับความขัดแย้ง (n = 44)

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สูงหรือมาก และปานกลาง (n = 28)		ต่ำหรือน้อย (n = 16)		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	2.91	.45	2.73		
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง	3.22	.55	2.98	.64	2.669	.009
3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	3.67	.61	3.86	.47	-2.196	.029
4. การพิจารณาผลที่ตามมาของ ความขัดแย้ง	3.08	.34	3.22	.35	-2.786	.006
รวม	3.22	.49	3.20	.52	-.05	.021

หมายเหตุ. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามระดับความขัดแย้งสูงหรือมากและปานกลางและระดับความขัดแย้งต่ำหรือน้อย พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**ตารางที่ 4.9** ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) (n = 44)

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สูงกว่าค่าเฉลี่ย		ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย		t	Sig.
	ระดับชาติ		ระดับชาติ			
	(n = 23)		(n = 21)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	2.81	.50	2.91	.58	-1.139	.256
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง	3.22	.58	2.97	.59	2.787	.006
3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	3.78	.54	3.66	.62	1.390	.166
4. การพิจารณาผลที่ตามมาของ ความขัดแย้ง	3.03	.29	3.34	.38	-5.666	.000
รวม	3.21	.48	3.22	.54	-.66	.107

หมายเหตุ. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ พบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านกรนิยามปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งและด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.10** ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา (n = 44)

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขนาดเล็ก และกลาง (n=9)		ขนาดใหญ่ (n=16)		ขนาดใหญ่พิเศษ (n=19)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	1. การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	2.54	.53	2.82	.58	2.93
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง	2.84	.64	2.93	.54	3.39	.54
3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	3.91	.46	3.75	.58	3.69	.58
4. การพิจารณาผลที่ตามมาของ ความขัดแย้ง	3.55	.25	3.18	.36	2.99	.27
รวม	3.21	.47	3.17	.51	3.25	.46

**ตารางที่ 4.11 (ต่อ)**

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	SS	df	MS	F	Sig
1. การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	2.39	2	1.196	4.508	.012
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง	11.04	2	5.522	18.374	.000
3. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง	0.76	2	0.379	1.171	.312
4. การพิจารณาผลที่ตามมาของ ความขัดแย้ง	5.13	2	2.564	26.281	.000
รวม	4.83	2	2.42	12.58	.081

หมายเหตุ. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งและด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe') การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง (n = 44)

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขนาดของ สถานศึกษา	ขนาดเล็ก และกลาง $\bar{X}$	ขนาด ใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก	2.54	-0.28109	-.39127*
	และกลาง			
	ขนาดใหญ่	2.82		-0.11018
	ขนาดใหญ่ พิเศษ			

หมายเหตุ. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กและกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe') การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง (n = 44)

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขนาดของ สถานศึกษา	ขนาดเล็ก และกลาง $\bar{X}$	ขนาด ใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก และกลาง	2.84	-0.09252	-0.55309*
	ขนาดใหญ่	2.93		-0.46057*
	ขนาดใหญ่ พิเศษ	3.39		

หมายเหตุ. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กและกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe') การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง (n = 44)

การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขนาดของ สถานศึกษา	ขนาดเล็ก และกลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของ ความขัดแย้ง	ขนาดเล็ก	3.55	.36671*	.55794*
	และกลาง			
	ขนาดใหญ่	3.18		.19122*
	ขนาดใหญ่ พิเศษ	2.99		

หมายเหตุ. มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

**ตอนที่ 4** ปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นำเสนอข้อมูลโดยใช้ความถี่จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้



ตารางที่ 4.15 ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง

ที่	ปัญหา	ความถี่	ที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1.	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ	3	1.	ควรมีการประชุมแจ้งนโยบายที่ชัดเจนและร่วมกันเสนอแนวทางสู่การปฏิบัติ	2
2.	การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน	1	2.	ควรมีการประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรทราบ	1
3.	การวางตัวเป็นกลางของผู้บริหาร	1	3.	ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางต่อผู้ได้บังคับบัญชา	1
4.	การขาดแคลนอัตรากำลังตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	5	4.	ควรมีการแต่งตั้งรักษาการแทนในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ	3
5.	ช่วงอายุที่แตกต่างกัน	2	5.	ควรเคารพซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่	1
6.	การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	1	6.	ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1
7.	การผลักระงານ	3	7.	ควรมีการออกคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน	2

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง พบปัญหาที่มีความถี่มากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ การขาดแคลนอัตรากำลังตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และการผลักระงาน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรมีการแต่งตั้งรักษาการแทนในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ควรมีการประชุมแจ้งนโยบายที่ชัดเจนและร่วมกันเสนอแนวทางสู่การปฏิบัติ และควรมีการออกคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง

ที่	ปัญหา	ความถี่	ที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1.	ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงาน	5	1.	ควรรู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัว และเรื่องการทำงาน	3
2.	การประสานงานหรือการสื่อสาร ในการปฏิบัติงานที่คลาดเคลื่อน	11	2.	ควรสื่อสารกันโดยตรงกับผู้ที่ เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	4
3.	ความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน	5	3.	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและ ร่วมกันตัดสินใจ	3
4.	ความอิจฉาเมื่อเห็นผู้อื่นมีผล การปฏิบัติงานที่ดีกว่าตน	2	4.	การพูดคุยเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุ ของปัญหา	2
5.	แต่ละบุคคลมีแนวปฏิบัติงาน ที่ต่างกัน	3	5.	หาวิธีการหรือแนวทางการ แก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้	2
6.	การไม่ให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติงาน	3	6.	ควบคุมปัญหาให้อยู่ในระดับ ที่เหมาะสมไม่ปล่อยให้เกิดความ รุนแรง	2
7.	การไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน	1	7.	ควรเคารพในบทบาทหน้าที่ ตำแหน่งงานซึ่งกันและกัน	1
8.	การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	2	8.	ควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากร ทราบถึงข้อดีข้อเสียในการเปลี่ยนแปลง	1
9.	การแบ่งพรรคแบ่งพวกใน การปฏิบัติงาน	4	9.	จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี	1
10.	ภาระงานอื่นๆ มากเกินไปส่งผล กระทบต่อการสอน	3	10.	ควรสรรหาอัตรากำลังเพื่อแบ่ง ภาระงานเอกสารและงานอื่นๆ	1

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง พบปัญหาที่มีความถี่มากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ การประสานงานหรือการสื่อสารในการปฏิบัติงานที่คลาดเคลื่อน ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรสื่อสารกันโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ควรรู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและร่วมกันตัดสินใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ปัญหาและข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ที่	ปัญหา	ความถี่	ที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1.	การกำหนดข้อตกลงหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	4	1.	บุคลากรต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3
2.	การเห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กร	2	2.	ควรมีการชมเชยหรือมอบเกียรติบัตรแก่นักเรียนและบุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้แก่สถานศึกษา	1
3.	การแสดงความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม	3	3.	ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	2
4.	การสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	2	4.	การสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	1
5.	การวางแผนแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	1	5.	ควรตั้งคณะกรรมการติดตามการแก้ปัญหา	1
6.	การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อลดความขัดแย้ง	3	6.	ควรคำนึงถึงผลกระทบที่ตามมา	2

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง พบปัญหาที่มีความถี่มากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ การกำหนดข้อตกลงหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน การแสดงความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม และการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อลดความขัดแย้ง ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ บุคลากรต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และควรคำนึงถึงผลกระทบที่ตามมา ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.18** ผลที่ตามมาและข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง

ที่	ผลที่ตามมา	ความถี่	ที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ผลทางบวก</b>					
1.	องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	3	1.	สถานศึกษามีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก	2
2.	เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	2	2.	ควรจัดกิจกรรมให้ทุกคนมีส่วนร่วมบ่อยๆ	4
3.	การปฏิบัติงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	1	3.	ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะ	1
4.	เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานมากขึ้น	1	4.	ควรให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเสมอภาค	1
5.	บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	2	5.	ควรจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ	3
<b>ผลทางลบ</b>					
1.	เสียเวลาในการแก้ปัญหา	2	1.	ควรจัดการแก้ปัญหาให้ทันเวลา	1
2.	ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3	2.	ควรจัดกิจกรรมสร้างสรรค์	2
3.	บรรยากาศไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน	2	3.	จัดกิจกรรมให้ทุกคนมีส่วนร่วม	2

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งพบว่า ผลทางบวกที่มีความถี่มากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน และบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามลำดับ และพบว่าผลทางลบที่มีความถี่มากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสียเวลาในการแก้ปัญหา และบรรยากาศไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมบ่อยๆ เพื่อเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก

### สรุปปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ปัญหาความขัดแย้งที่พบมากที่สุด 1) ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง ได้แก่ การขาดแคลนอัตรากำลังตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และการผลักรางาน 2) ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ การประสานงานหรือการสื่อสารในการปฏิบัติงานที่คลาดเคลื่อน ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน 3) ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การกำหนดข้อตกลงหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน การแสดงความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม และการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อลดความขัดแย้ง และ 4) ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง พบว่าผลทางบวก ได้แก่ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน และบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนผลทางลบ ได้แก่ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสียเวลาในการแก้ปัญหา และบรรยากาศไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้ง พบว่า 1) ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง ได้แก่ ควรมีการแต่งตั้งรักษาการแทนในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ควรมีการประชุมแจ้งนโยบายที่ชัดเจนและร่วมกันเสนอแนวทางสู่การปฏิบัติ และควรมีการออกคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน 2) ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ ควรสื่อสารกันโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ควรรู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและร่วมกันตัดสินใจ 3) ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ บุคลากรต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และควรคำนึงถึงผลกระทบที่ตามมา และ 4) ด้านการ

พิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมบ่อยๆ เพื่อเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก

แนวทางการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ผู้นำกล้าตัดสินใจแก้ปัญหา และผู้นำจัดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

### ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

แนวคิด หลักการจัดการความขัดแย้ง และแนวทางหรือวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่ได้จากการสัมภาษณ์

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเกิดจากตัวบุคคล บุคคลกับกลุ่มและระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ที่มีลักษณะนิสัย ความคิดเห็น แนวปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ความไม่ไว้วางใจ การสื่อสารที่คลาดเคลื่อน และความสัมพันธ์ส่วนตัวที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา

หลักการจัดการความขัดแย้งที่สถานศึกษาเลือกนำมาแก้ปัญหา คือ แบบทางการ ได้แก่ การศึกษาสาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม การแก้ปัญหาแบบมีระบบ และแบบประนีประนอม และแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพูดคุยเพื่อยุติปัญหา

แนวทางหรือวิธีการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การให้ความสำคัญกับทุกปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด การประชุมชี้แจงให้ทั้งสองฝ่ายแก้ปัญหาาร่วมกันและยอมรับได้ การจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม และการจัดการความขัดแย้งแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสมที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษา

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีระดับความขัดแย้งปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.10 รองลงมา ระดับความขัดแย้งต่ำ คิดเป็นร้อยละ 36.36 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 52.27 และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 47.73 และขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.19 รองลงมา สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน
2. ผลการจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้หรือการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีการรับรู้หรือการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย

สูงสุดและรองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง และการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามระดับความขัดแย้ง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และขนาดของสถานศึกษา

3.1 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามระดับความขัดแย้งสูงหรือมากและปานกลางและระดับความขัดแย้งต่ำหรือน้อย พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

3.2 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ตามผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งและด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งและด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายคู่ตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กและกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการศึกษา



เหตุแห่งความขัดแย้งและด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

4. สรุปปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนอัตรากำลังตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และการผลักระงาน การสื่อสารในการปฏิบัติงานที่คลาดเคลื่อน ลักษณะนิสัย และมีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สถานศึกษาเลือกใช้กลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดข้อตกลงหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน การแสดงความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม และการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อลดความขัดแย้ง และพบผลที่เกิดขึ้นตามมาจากความขัดแย้ง และพบผลที่ตามมากลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดข้อตกลงหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน การแสดงความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม และการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อลดความขัดแย้ง และพบผลที่เกิดขึ้นตามมาในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งมีผลทั้งทางบวกและและทางลบ ผลทางบวก ได้แก่ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรเกิดความสามัคคี และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนผลทางลบ ได้แก่ บุคลากรขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสียเวลาในการแก้ปัญหา และมีบรรยากาศไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ควรมีการแต่งตั้งรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการประชุมแจ้งนโยบายที่ชัดเจนและร่วมกันเสนอแนวทางสู่การปฏิบัติ การออกคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารกันโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การรู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง บุคลากรต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และควรจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมบ่อยๆ จัดกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและเป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก

แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม เพื่อลดความขัดแย้ง

หรือยุติปัญหาความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสมเพื่อรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษา

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง มีการรับรู้หรือการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง มีการรับรู้หรือการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ให้ความสำคัญด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งมากที่สุด เกี่ยวกับการส่งเสริมครูและบุคลากรให้ใช้ทักษะการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน การกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงานของครูและบุคลากรไว้ชัดเจน ทั้งนี้สถานศึกษาจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลว นอกจากสถานศึกษามีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้ว ยังต้องมีทักษะด้านกลยุทธ์หรือวิธีการจัดการความขัดแย้งเป็นอย่างดี เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาสามารถตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อยุติปัญหาหรือส่งผลกระทบต่อทั้งสองฝ่ายน้อยที่สุดหรือสถานศึกษาที่มีระดับความความขัดแย้งต่ำหรือน้อยสามารถใช้กลยุทธ์กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรังสรรค์ เหมันต์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ซึ่งให้ความสำคัญด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง

ประเด็นด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ให้ความสำคัญในการจัดการความขัดแย้งน้อยที่สุดในเรื่องของครูและบุคลากรมีช่วงอายุ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน หากสถานศึกษาทุกแห่งมองว่าปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หมายถึงการ

บริหารจัดการที่ล้มเหลวของผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าขาดการบริหารจัดการที่ดีและทักษะการบริหารที่ดีของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น การจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งหากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ๆ องค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย

2. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามระดับความขัดแย้งสูงหรือมากและปานกลางและระดับความขัดแย้งต่ำหรือน้อย พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Hoover, 1991, pp. 2942-A อ้างถึงใน สโรชิน โศทร โสภา, 2550, น. 65) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาของรัฐแพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งในองค์กรระดับต่ำผู้บริหารจะใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบยอมให้และการประนีประนอม ส่วนความขัดแย้งในองค์กรระดับสูงผู้บริหารใช้แบบอำนาจและการหลีกเลี่ยง ซึ่งเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน ตามระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา

3. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้งและด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแบบรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) (2561, น. 44 - 46) ได้รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า การจัดอันดับสถานศึกษาที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติไม่ได้ส่งผลกระทบต่อจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แต่พบว่าเป็นจากความรู้เดิมของนักเรียนของ

นักเรียนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเห็นได้ชัด อีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการเรียน คือ แรงจูงใจ ครูผู้สอน ดังนั้นการที่จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเกิดจากพื้นฐานความรู้เดิมของนักเรียนของนักเรียน แรงจูงใจ การพัฒนาครู พัฒนาการออกข้อสอบให้มีการวัดผลที่สูงขึ้นถึงขั้นวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า ซึ่งจะเป็ปัจจัยเสริมที่จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

4. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดการความขัดแย้งจากการรับรู้หรือการปฏิบัติในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งและด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุกัญญา พรหมคุณ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 จำแนกตามจำแนกตามขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมภาพไม่แตกต่างกันและสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุขุมพร ธาวิวัฒน์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี พบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี ที่มีขนาดแตกต่างกันมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้งมีปัญหามากที่สุด คือ การสื่อสารในการปฏิบัติงานที่คลาดเคลื่อน สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง อาจไม่ได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เป็นการด้อยคุณภาพของการสื่อสาร การสื่อสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ รองลงมา คือ ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ควรรู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และพบผลที่เกิดขึ้นตามมาในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งมีทั้งทางบวกและทางลบ ผลทางบวกได้แก่ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรเกิดความสามัคคี และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น และผลทางลบได้แก่ บุคลากรขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสียเวลาในการแก้ปัญหา และมีบรรยากาศไม่เอื้อในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสาเหตุของความขัดแย้ง

และวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า สาเหตุจากสภาพขององค์กรตามลำดับ แต่ถ้าพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งในข้อย่อย พบว่า สาเหตุที่พบมากที่สุดได้แก่ ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์วิธีการทำงาน ประสิทธิภาพในชีวิต มนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ความบกพร่องของระบบการสื่อสาร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร

6. ข้อเสนอแนะการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ด้านการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้งที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ควรจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมย่อยๆ จัดกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและเป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิชญากร ดิโนโส (2554) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทันสมัยต่อเหตุการณ์ปัจจุบันและสามารถเข้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงๆ ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเล็กๆ กลายเป็นความขัดแย้งที่ไม่สามารถแก้ไขได้อีกจนทำให้องค์กรแตกแยก 2) ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ในเรื่องความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพื่อให้การทำงานทุกฝ่ายมีความสามัคคีปรองดองกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร

7. แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า จัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งหรือยุติปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชรพล มนตรีภักดี(2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการศึกษาโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสมที่จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของวีรนุช สุทธิพันธ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ โกล่เกลี่ย เผชิญหน้า หลีกหนี และวิธีบังคับ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสามารถนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย ขอบเขต และแนวปฏิบัติให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน เพื่อแก้ปัญหาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย คือ ครูและบุคลากรมีช่วงอายุ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการศึกษาสาเหตุของปัญหา เนื่องจากจะทำให้ทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากเรื่องใด สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด และความคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยุติปัญหาความรุนแรงได้

2. จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปัญหาที่พบมากที่สุด ด้านการนิยามปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากการสื่อสารในการปฏิบัติงานที่คลาดเคลื่อน ลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการจำแนกลักษณะของความขัดแย้ง เพื่อทำความเข้าใจว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจัดอยู่ในประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคลกับกลุ่มหรือกลุ่มกับกลุ่ม โดยต้องมีการศึกษาสาเหตุของปัญหา เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม สามารถลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาและผลกระทบต่อสถานศึกษา

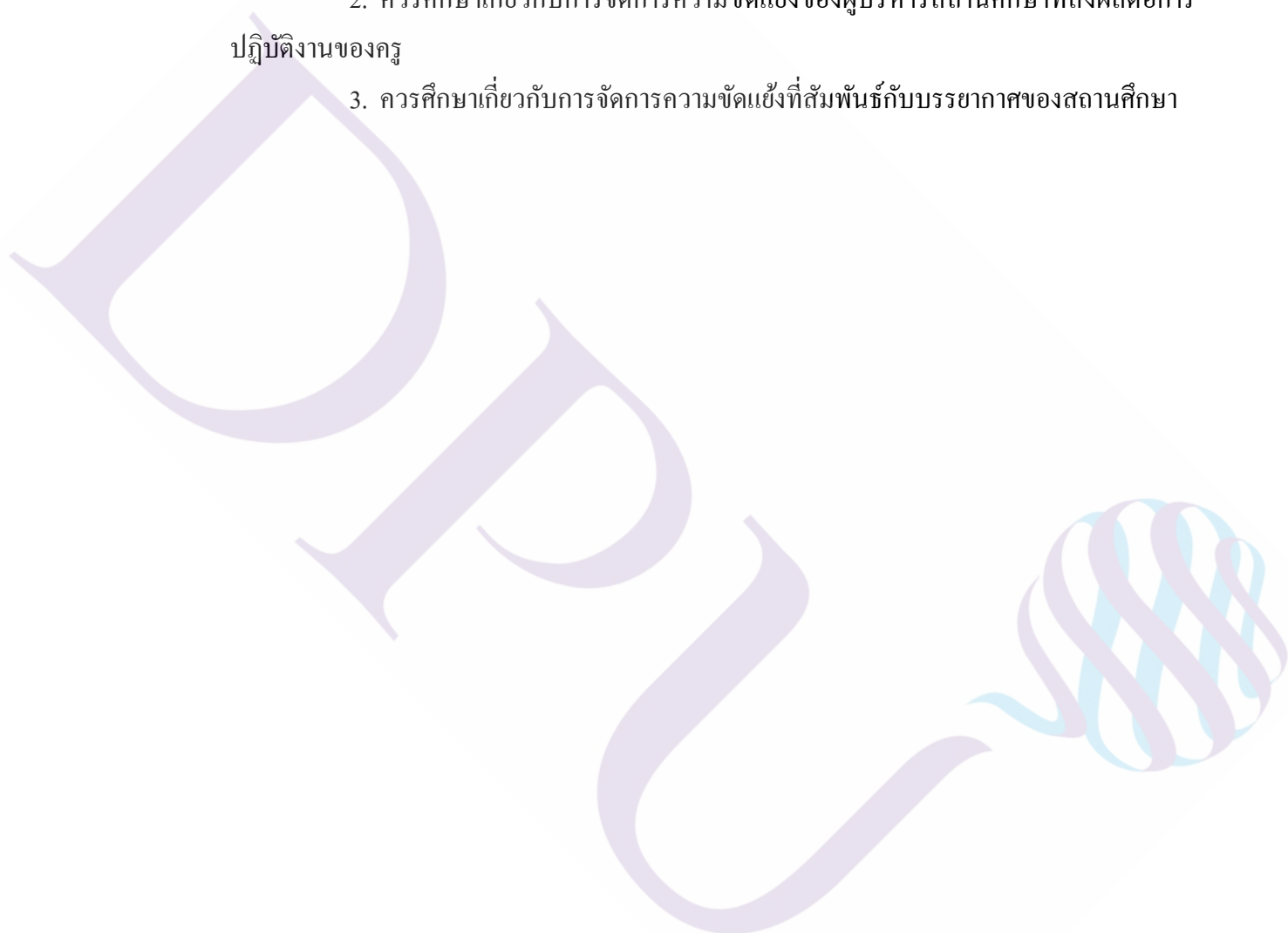
#### 5.3.3 นโยบายเชิงวิชาการ

การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ การส่งเสริมประสบการณ์ กำหนดเป้าหมาย และการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ งบประมาณงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีความสำคัญมากต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเมื่อมีการทำงานร่วมกัน โดยต้องมีทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษย์สัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงในการ

ปฏิบัติงาน เกิดการยอมรับจากบุคคลภายในและนอกสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษา

#### 5.3.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับบรรยากาศของสถานศึกษา





บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- จุฑามาศ รุจิรตานนท์. (2547). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณรงค์ กังน้อย. (2545). ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2532). จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : วิชั่นอาร์ตคอปเปอร์เรชั่น.
- พิชญากร ดินิโส. (2555). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- รังสรรค์ เหมันต์. (2546). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- วัชรพล มนตรีภักดี. (2550). พฤติกรรมความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2548). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิรุณช สุทธิพันธ์. (2550). การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- สุขุมพร ธาวิพัฒน์. (2550). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิพนธ์ปริญญาโท (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (2561). รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน(O-NET) 2561 สืบค้น 19 มีนาคม 2563, จาก <http://www.secondary2.obec.go.th>
- สุกัญญา พรหมคุณ. (2549). ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนีย์ เฟ่งประพุดิ. (2537). แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. (2546). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุริยา ชนวรรณ. (2535). ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.

### ภาษาต่างประเทศ

- Hoover, D., R. (1991). Relationship among perception's of principals conflict management behaviors, levels of conflict and organization climate in high school. *Dissertation Abstracts International*, 51(9), 2942-A
- Pritchard, B. (1986). The relationship between management experience and conflict management style of men and women in community college administration. *Dissertation Abstracts International*, 45, 1601-A.
- Welt, E. (2000). *Conflict management style of middle school principals compared to comprehensive high school principals*. *Dissertation Abstracts International*, A 61/05.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ





บันทึก

Memorandum

ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 27 เมษายน 2562

จาก สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์


เวียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี ทองแถม

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาววนิดา เนาวนีย์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 427, 648, 649  
นางสาววนิดา เนาวนีย์ โทร. 089-456-0284



บันทึก

Memorandum

ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 27 เมษายน 2562

จาก สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธังขันธ์

## เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาววนิดา เมาวณีย์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 427, 648, 649

นางสาววนิดา เมาวณีย์ โทร. 089-456-0284



บันทึก  
Memorandum

ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 27 เมษายน 2562

จาก สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์  
เวียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร โภภะภักดิ์

**เรื่อง ขออนุมัติโครงการในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์**

ด้วย นางสาววนิดา เนาวนีย์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุรกิจบัณฑิตย์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุรกิจบัณฑิตย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุรกิจบัณฑิตย์  
โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 427, 648, 649  
นางสาววนิดา เนาวนีย์ โทร. 089-456-0284



บันทึก  
Memorandum

ที่ วท.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 27 เมษายน 2562

จาก สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์


เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธีรา นิมิตรนิวัฒน์

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์

ด้วย นางสาวนิตา เนาวนีย์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 427, 648, 649  
นางสาวนิตา เนาวนีย์ โทร. 089-456-0284





บันทึก  
Memorandum

ที่ วค.0414(1)/พิเศษ

วันที่ 27 เมษายน 2562

จาก สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์

เขียน อาจารย์ ดร.วาสนา วิสฤตภาภา

**เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์**

ด้วย นางสาววนิดา เนาวนีย์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจเครื่องมือทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ก. ๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
โทรศัพท์ 02-954-7300 ต่อ 427, 648, 649  
นางสาววนิดา เนาวนีย์ โทร. 089-456-0284

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี ทองแถม  
 วุฒิการศึกษา      ปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 ตำแหน่ง            ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินสุดา สิริธรังศรี  
 วุฒิการศึกษา      ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง            อาจารย์ประจำหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร โกมารทัต  
 วุฒิการศึกษา      ปริญญาเอก สาขาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
 ตำแหน่ง            อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
4. อาจารย์ ดร.สุธีรา นิมิตรนิวัฒน์  
 วุฒิการศึกษา      ปริญญาเอก สาขาการศึกษานอกระบบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง            ผู้อำนวยการหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู
5. อาจารย์ ดร.วาสนา วิสกฤตภา  
 วุฒิการศึกษา      ปริญญาเอก สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง            หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอทดลองเครื่องมือ





ที่ มธบ ๐๔๑๔(๑)/๐๓๑๖

๑ สิงหาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนเมืองทหารอากาศบารุง

ด้วย นางสาวนิตา เนาวนิตย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยรุกิจบัณฑิตย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยรุกิจบัณฑิตย จึงขออนุญาตให้นักศึกษาแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์  
โทร.๐๒ - ๕๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๖๔๘,๖๔๙  
(นางสาวนิตา เนาวนิตย์ โทร. ๐๘๙-๕๕๖-๐๒๘๔)

ที่ มธบ ๐๔๑๔(๑)/๐๓๑๖

๑ สิงหาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสีกัน (วัดน่านันท์อุปถัมภ์)

ด้วย นางสาวนิตา เนาวนิตย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครูศาสตร์

โทร.๐๒ - ๒๕๔-๗๓๐๐ ต่อ ๖๔๘,๖๔๙

(นางสาวนิตา เนาวนิตย์ โทร. ๐๘๙-๔๕๖-๐๒๘๔)

ที่ มธบ ๐๔๓๕(๑)/๐๓๑๖

๑ สิงหาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนเมืองจตุรจินดา

ด้วย นางสาวนิตา เนาวนิตย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงขออนุญาตให้นักศึกษาแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์  
โทร. ๐๒ - ๙๕๔-๙๓๐๐ ต่อ ๖๕๘,๖๕๙  
(นางสาวนิตา เนาวนิตย์ โทร. ๐๘๙-๔๕๖-๐๒๘๔)

### รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนคอนเมืองทหารอากาศบำรุง
2. โรงเรียนสีกัน (วัฒนานันท์อุปถัมภ์)
3. โรงเรียนคอนเมืองจตุรจินดา



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





ที่ มธบ ๐๔๑๔(๑)/๐๓๓๔

๓๑ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวนิตา เนาวนิตย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงขออนุญาตให้นักศึกษาแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา



สำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์

โทร.๐๒ - ๕๕๕-๗๓๐๐ คือ ๖๔๘,๖๔๗

(นางสาวนิตา เนาวนิตย์ โทร. ๐๘๙-๕๕๖-๐๒๘๔)

### รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล

1. โรงเรียนพุทธจักรวิทยา
2. โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม
3. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ
4. โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ
5. โรงเรียนกุนนทีรุทธารามวิทยาคม
6. โรงเรียนสุขุมนวพันธ์อุปถัมภ์
7. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์
8. โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง
9. โรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒาราม ในพระบรมราชินูปถัมภ์
10. โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
11. โรงเรียนนนทรีวิทยา
12. โรงเรียนยานนาวาวิทยาคม
13. โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
14. โรงเรียนปทุมคงคา
15. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน
16. โรงเรียนสตรีศรีบูรพาภิรมย์
17. โรงเรียนเทพศิลา
18. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔
19. โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง
20. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
21. โรงเรียนราชดำริ
22. โรงเรียนราชวินิตบางเขน
23. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒
24. โรงเรียนศรีพฤฒา
25. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา
26. โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต
27. โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี
28. โรงเรียนวัดสุทิวราราม

29. โรงเรียนสายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ฯ
30. โรงเรียนสิริรัตนารุท
31. โรงเรียนบางกะปิ
32. โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก
33. โรงเรียนเศรษฐบุศุครบำเพ็ญ
34. โรงเรียนพรตพิทยพยัต
35. โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า
36. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา
37. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ กรุงเทพมหานคร
38. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒
39. โรงเรียนหอวัง
40. โรงเรียนสารวิทยา
41. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
42. โรงเรียนสตรีวิทยา ๒
43. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
44. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า



ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ



**Reliability****Scale : ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	47

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. ครูและบุคลากรบางคนมักแสดง ความเห็นต่างต่อเป้าหมายของงานตาม ภารกิจสถานศึกษา	129.60	292.938	.077	.861
2. การออกคำสั่งการปฏิบัติหน้าที่ของครู และบุคลากรไม่ชัดเจน	130.23	277.633	.628	.850
3. การจัดสรรงบประมาณในการ ปฏิบัติงานตามโครงการมีขีดจำกัด	128.73	281.099	.363	.855
4. ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระ งานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	130.13	272.120	.692	.848
5. ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระ งานไม่เท่ากัน	129.20	267.752	.561	.849
6. ครูและบุคลากรขัดผลประโยชน์กันกับ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	130.50	280.810	.547	.852
7. ครูและบุคลากรไม่มีการพึ่งพาอาศัยกัน ในการปฏิบัติงาน	130.57	289.220	.280	.856
8. ครูและบุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกัน โดยใช้ถ้อยคำที่แฝงด้วยอารมณ์และ ความรู้สึกที่ไม่เหมาะสม	130.30	282.700	.438	.853
9. ครูและบุคลากรถูกรังรัดภาระงาน ที่ได้รับมอบหมายด้วยระยะเวลาจำกัด	129.30	275.252	.552	.850
10. ครูและบุคลากรมีระดับการศึกษา แตกต่างกัน	129.77	278.668	.574	.851
11. ครูและบุคลากรมีประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน	129.10	271.955	.712	.847

12. ครูและบุคลากรมีช่วงอายุแตกต่างกันมาก	129.13	283.361	.377	.854
13. ผู้บริหารปฏิบัติตนไม่เป็นกลางต่อผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละระดับ	130.00	287.724	.268	.856
14. ครูและบุคลากรไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว	130.17	280.489	.533	.852
15. ครูและบุคลากรมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน	129.03	280.309	.376	.854
16. ครูและบุคลากรมีลักษณะนิสัยแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน	128.87	279.361	.433	.853
17. ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีแนวการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	129.70	289.045	.208	.858
18. ครูและบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน	129.67	284.230	.324	.855
19. ครูและบุคลากรมีความไม่ไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน	130.30	285.321	.389	.854
20. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน	130.03	283.068	.436	.853
21. ครูและบุคลากรมีการแข่งขันกันในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลงานของตนให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น	130.00	278.276	.489	.852
22. ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมแตกต่างกัน	129.17	274.902	.517	.851
23. ครูและบุคลากรไม่มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	130.30	289.045	.235	.857
24. ผู้นำวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	129.37	295.757	.027	.861

25. ผู้นำส่งเสริมครูและบุคลากรให้ใช้ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	128.60	296.386	.003	.861
26. ผู้นำกระตุ้นครูและบุคลากรให้กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน	128.50	291.086	.155	.859
27. ผู้นำให้เกิดริ้วรอยและยกย่องครูและบุคลากรที่มีความคิดเห็นต่างจากกลุ่ม	128.83	288.833	.246	.857
28. ผู้นำสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน	129.07	285.857	.334	.855
29. ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมหรือยุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	129.33	287.471	.308	.856
30. ผู้นำกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงานของครูและบุคลากรไว้ชัดเจน	128.97	292.930	.147	.858
31. ผู้นำจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้ง	129.47	282.947	.400	.854
32. ผู้นำแสวงหาวิธีการหรือเป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้	129.37	293.344	.102	.859
33. ผู้นำใช้กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรได้รับอย่างทั่วถึง	129.50	293.707	.095	.859
34. ครูและบุคลากรให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน	128.57	296.047	.025	.860
35. ครูและบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	128.77	290.116	.194	.858
36. ครูและบุคลากรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	128.97	290.309	.206	.857



37. ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	128.93	291.926	.160	.858
38. ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	128.70	296.286	.027	.860
39. ครูและบุคลากรยอมรับข้อผิดพลาด ของตนเอง	128.97	296.378	.019	.860
40. ครูและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้เป็นที่น่าพอใจ ของสถานศึกษา	128.63	288.240	.232	.857
41. ครูและบุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	128.50	283.431	.381	.854
42. ครูและบุคลากรรักษาภาพลักษณ์และ ชื่อเสียงของสถานศึกษา	128.50	288.603	.249	.857
43. สถานศึกษามีบรรยากาศไม่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	130.47	291.085	.183	.858
44. การปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เกิดความล่าช้าไม่เป็นที่น่าพอใจ ที่กำหนด	130.17	290.282	.218	.857
45. ผลการศึกษาจากการทดสอบระดับชาติ ของผู้เรียนลดลง	129.60	285.490	.313	.856
46. ผลการทดสอบระดับชาติของผู้เรียน ไม่เป็นที่น่าพอใจของสถานศึกษา	129.60	289.007	.195	.858
47. กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรลดลง	129.57	284.116	.268	.857

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยแบบสอบถามประกอบด้วย คำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติต่อการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การศึกษาเหตุแห่งความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง และการพิจารณาผลที่ตามมาของความขัดแย้ง

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นนอกเหนือจากตอนที่ 2

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะประเมินผลเป็นภาพรวมและเก็บรักษาไว้เป็นความลับ เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อตามความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

วนิดา เนาวนิตย์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการการศึกษา  
วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงในสถานศึกษาของท่าน

### 1. ระดับความขัดแย้ง

- ( ) สูง/มาก
- ( ) ปานกลาง
- ( ) ต่ำ/น้อย

### 2. ผลการสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)

- ( ) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ
- ( ) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติ

### 3. ขนาดของสถานศึกษา

- ( ) สถานศึกษานขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน
- ( ) สถานศึกษานขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 ถึง 1,500 คน
- ( ) สถานศึกษานขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน
- ( ) สถานศึกษานขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับระดับความเป็นจริงจากการรับรู้หรือการปฏิบัติต่อความขัดแย้งในสถานศึกษาของท่าน

- 5 หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ครูและบุคลากรบางคนมักแสดงความเห็นต่างต่อเป้าหมายของงานตามภารกิจสถานศึกษา					
2	การออกคำสั่งการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรไม่ชัดเจน					
3	การจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตามโครงการมีขีดจำกัด					
4	ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ					
5	ครูและบุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานไม่เท่ากัน					
6	ครูและบุคลากรขัดผลประโยชน์กันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย					
7	ครูและบุคลากรไม่มีการพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน					
8	ครูและบุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันโดยใช้ถ้อยคำที่แฝงด้วยอารมณ์และความรู้สึกที่ไม่เหมาะสม					
9	ครูและบุคลากรถูกเร่งรัดภาระงานที่ได้รับมอบหมายด้วยระยะเวลาจำกัด					
10	ครูและบุคลากรมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน					
11	ครูและบุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน					
12	ครูและบุคลากรมีช่วงอายุแตกต่างกันมาก					
13	ผู้บริหารปฏิบัติตนไม่เป็นกลางต่อผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละระดับ					

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
14	ครูและบุคลากรไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว					
15	ครูและบุคลากรมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน					
16	ครูและบุคลากรมีลักษณะนิสัยแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน					
17	ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีแนวการปฏิบัติงานแตกต่างกัน					
18	ครูและบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน					
19	ครูและบุคลากรมีความไม่ไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน					
20	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน					
21	ครูและบุคลากรมีการแข่งขันกันในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลงานของตนเองให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น					
22	ครูและบุคลากรแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมแตกต่างกัน					
23	ครูและบุคลากรไม่มีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน					
24	ผู้นำวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
25	ผู้นำส่งเสริมครูและบุคลากรให้ใช้ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา					
26	ผู้นำกระตุ้นครูและบุคลากรให้กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน					
27	ผู้นำให้เกียรติและยกย่องครูและบุคลากรที่มีความคิดเห็นต่างจากกลุ่ม					
28	ผู้นำสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงาน					
29	ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมหรือยุติปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
30	ผู้นำกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงานของครูและบุคลากรไว้ชัดเจน					
31	ผู้นำจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้ง					
32	ผู้นำแสวงหาวิธีการหรือเป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้					

ข้อ	การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับการรับรู้หรือการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
33	ผู้นำใช้กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรได้รับอย่างทั่วถึง					
34	ครูและบุคลากรให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน					
35	ครูและบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม					
36	ครูและบุคลากรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
37	ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
38	ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
39	ครูและบุคลากรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง					
40	ครูและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
41	ครูและบุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
42	ครูและบุคลากรรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถานศึกษา					
43	สถานศึกษามีบรรยากาศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
44	การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามที่สถานศึกษากำหนด					
45	ผลการศึกษาจากการทดสอบระดับชาติของผู้เรียนลดลง					
46	ผลการทดสอบระดับชาติของผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
47	กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรลดลง					

**ตอนที่ 3** เป็นการสอบถามปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

**คำชี้แจง** 1) โปรดระบุปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ตรงกับความเป็นจริง  
 จากการรับรู้หรือการปฏิบัติต่อความขัดแย้งในสถานศึกษาของท่าน





2) โปรดระบุแนวทางหรือวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ตรงกับความเป็นจริงจากการรับรู้หรือการปฏิบัติ  
ต่อความขัดแย้งในสถานศึกษาของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ชื่อสถานศึกษา.....

ผู้ให้ข้อมูล .....ตำแหน่ง.....

สัมภาษณ์วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .... เวลา ..... น.

### ส่วนที่ 2 สารที่สัมภาษณ์

1. ท่านมีแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของท่าน  
อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของท่านอยู่ในระดับใด (มาก/ปานกลาง  
/น้อย) พร้อมบอกวิธีการจัดการความขัดแย้ง

.....

3.1 .....

3.2 .....

3.3 .....

4. ท่านมีแนวทางหรือวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ – นามสกุล

ประวัติการศึกษา

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

นางสาววนิดา เนาวนิตย์

ปี พ.ศ. 2559

ศึกษาศาสตรบัณฑิต(ศษ.บ.) สาขาวิชาพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกรุงเทพ

ครูอัตราจ้าง โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 2

