



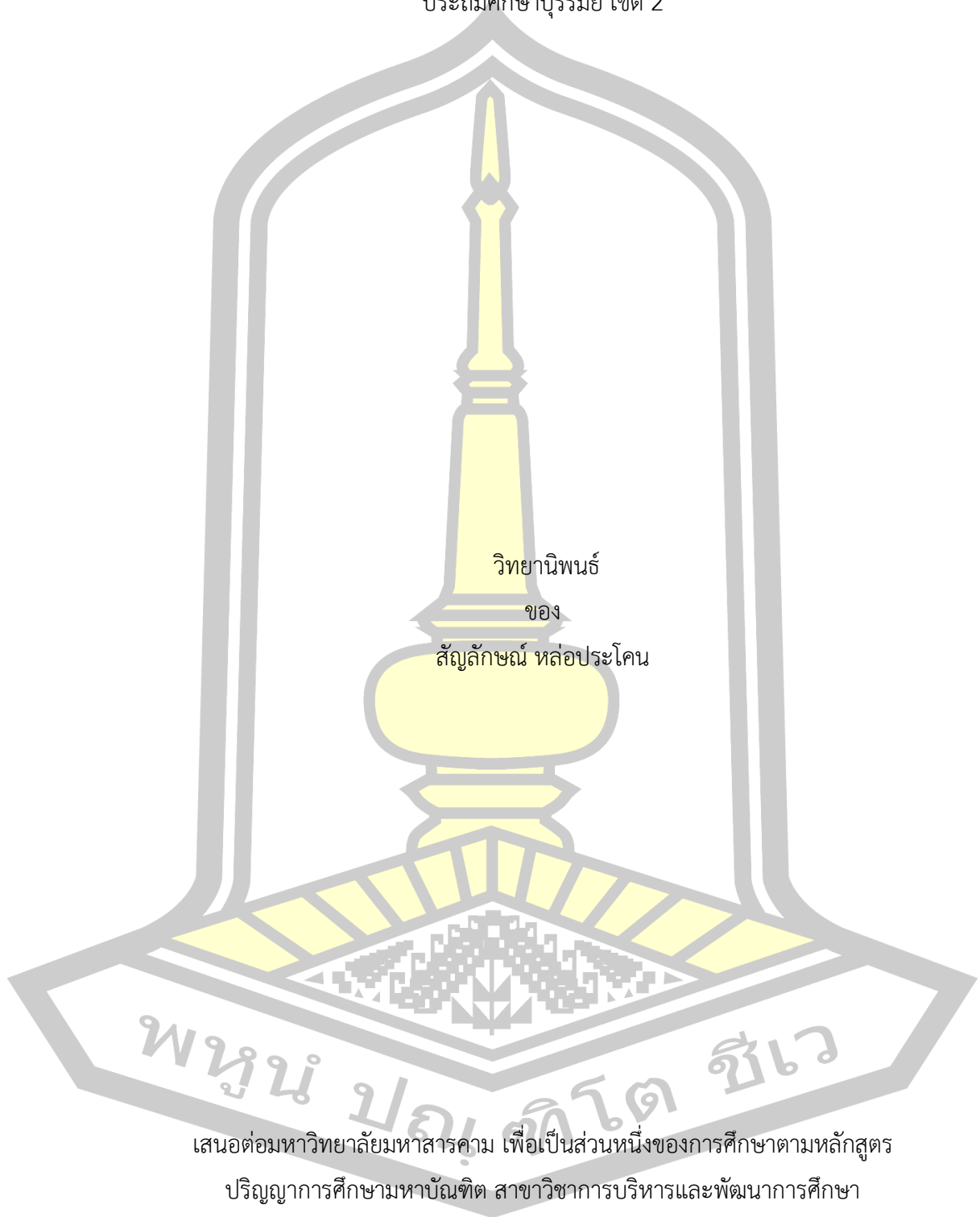
การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามุขมนตรี เขต 2

วิทยานิพนธ์
ของ
สัญลักษณ์ หล่อประโคน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

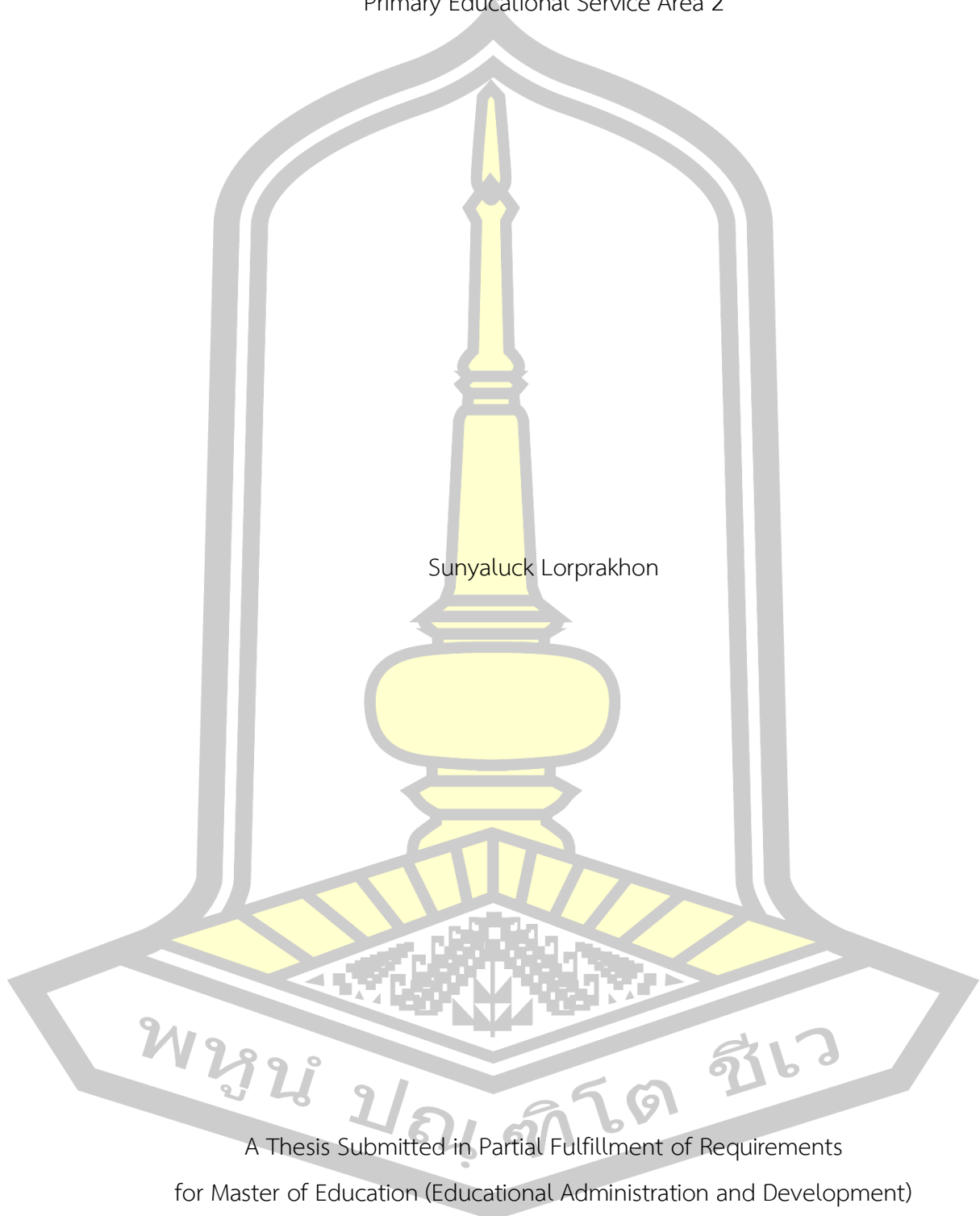


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development Guidelines of Conflict in School under the office of Buriram
Primary Educational Service Area 2



Sunyaluck Lorprakhon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

June 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายสัญลักษณ์ หล่อประโคน แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. อรุณช วรอำศวปติ ศรีสะอาด)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2		
ผู้วิจัย	สัญลักษณ์ หล่อประโคน		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา รักษาการผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 357 คน โดยใช้วิธีการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละลักษณะ

พบว่า ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อยู่ในระดับปานกลาง ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งภายในบุคคล อยู่ในระดับน้อย และ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ความขัดแย้งภายในองค์กร ลำดับที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ลำดับที่ 3 ความขัดแย้งภายในบุคคล ลำดับที่ 4 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และลำดับที่ 5 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. ผลการประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, ความขัดแย้งในสถานศึกษา



TITLE	The Development Guidelines of Conflict in School under the office of Buriram Primary Educational Service Area 2		
AUTHOR	Sunyaluck Lorprakhon		
ADVISORS	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2020

ABSTRACT

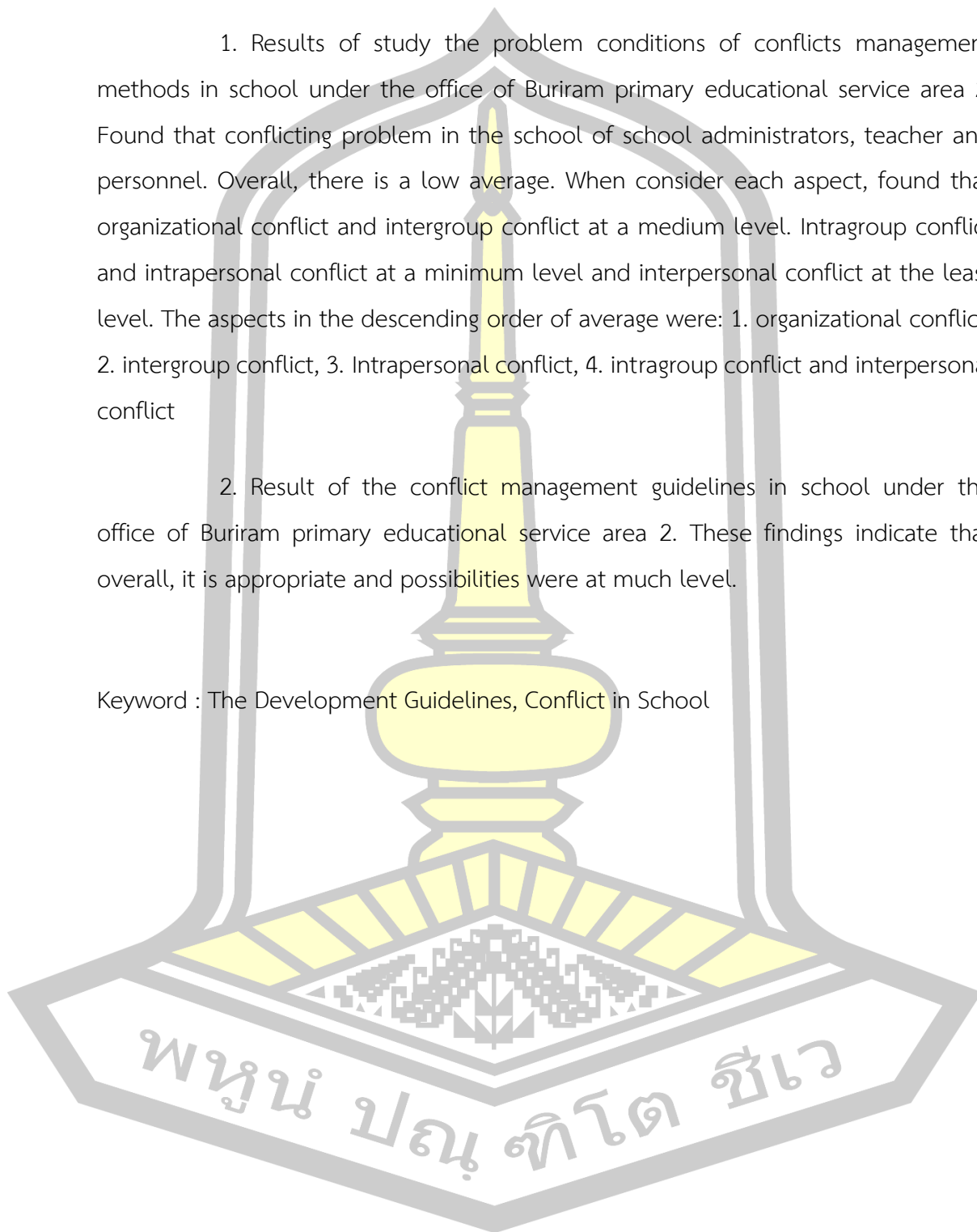
This research aims to 1) study the problem conditions of conflicts in school under the office of Buriram primary educational service area 2. 2) To develop guidelines of conflict in school under the office of Buriram primary educational service area 2. Divided into 2 phases as follows: Phase 1. Study the problem conditions of conflicts in school under the office of Buriram primary educational service area 2. Sample group used in the research is that school administrators, vice-director, acting for school principal, teacher and personnel under the office of Buriram primary educational service area 2 of 357 people using the method of comparing the total population based on the sample size table of Taro Yamane and stratified sampling. The instrument was a 5-scale rating questionnaires. Phase 2. Development guidelines of conflict in school under the office of Buriram primary educational service area 2. The group of information providers in the study guidelines was school administrators with an excellent performance 3 people which are obtained by purposive sampling. The group that gave information in evaluating the guidelines was school administrators, teachers and educational supervisor for 5 people which is obtained by purposive sampling. The instruments research used were interview form and appropriateness and feasibility assessment form. The statistics used for data analysis were percentage, mean, and standard deviation.

The results of the study were as follows:

1. Results of study the problem conditions of conflicts management methods in school under the office of Buriram primary educational service area 2. Found that conflicting problem in the school of school administrators, teacher and personnel. Overall, there is a low average. When consider each aspect, found that organizational conflict and intergroup conflict at a medium level. Intragroup conflict and intrapersonal conflict at a minimum level and interpersonal conflict at the least level. The aspects in the descending order of average were: 1. organizational conflict, 2. intergroup conflict, 3. Intrapersonal conflict, 4. intragroup conflict and interpersonal conflict

2. Result of the conflict management guidelines in school under the office of Buriram primary educational service area 2. These findings indicate that overall, it is appropriate and possibilities were at much level.

Keyword : The Development Guidelines, Conflict in School



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จรินทร์ นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนุช วราอัสวปติ ศรีสะอาด กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษางานวิจัยจนสำเร็จลุล่วง จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้ความกรุณาชี้แนะเรื่องต่าง ๆ ในระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ข้อมูลเชิงลึกในการสัมภาษณ์ประกอบการร่างแนวทางการแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณบิดามารดา ญาติพี่น้องที่เป็นกำลังใจ และดูแลห่วงใยผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา รวมถึงเพื่อนนิสิตรุ่น พ.31 ทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจในการทำวิจัย

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเพื่อบูชาพระคุณบิดามารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ที่ให้การอบรมสั่งสอน รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านในการทำการวิจัยครั้งนี้

สัญลักษณ์ หล่อประโคน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	8
ความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	35
แนวทางบริหารความขัดแย้ง.....	42
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	49
รูปแบบของความขัดแย้ง.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69

งานวิจัยในประเทศ.....	69
งานวิจัยต่างประเทศ.....	73
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	76
ระยะที่ 2 แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	90
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	91
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	110
สรุปผล	110
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	113
บรรณานุกรม.....	115
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	123
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	141
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถาม.....	160
ประวัติผู้เขียน.....	162

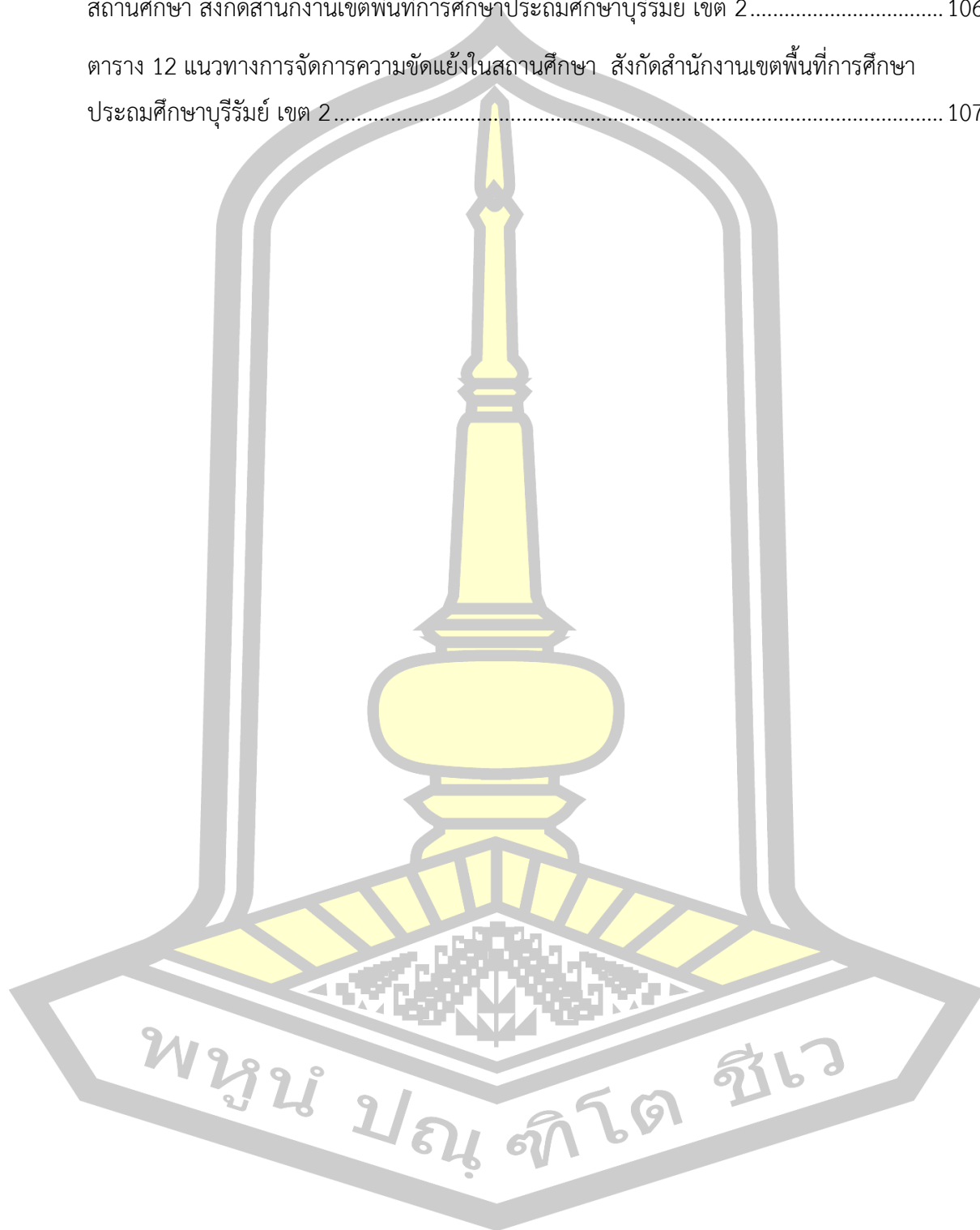
สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	78
ตาราง 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	91
ตาราง 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	93
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านลักษณะความขัดแย้งภายในบุคคล	94
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล	95
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งภายในกลุ่ม	96
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	97
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งภายในองค์กร	98
ตาราง 10 ร่างแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	104

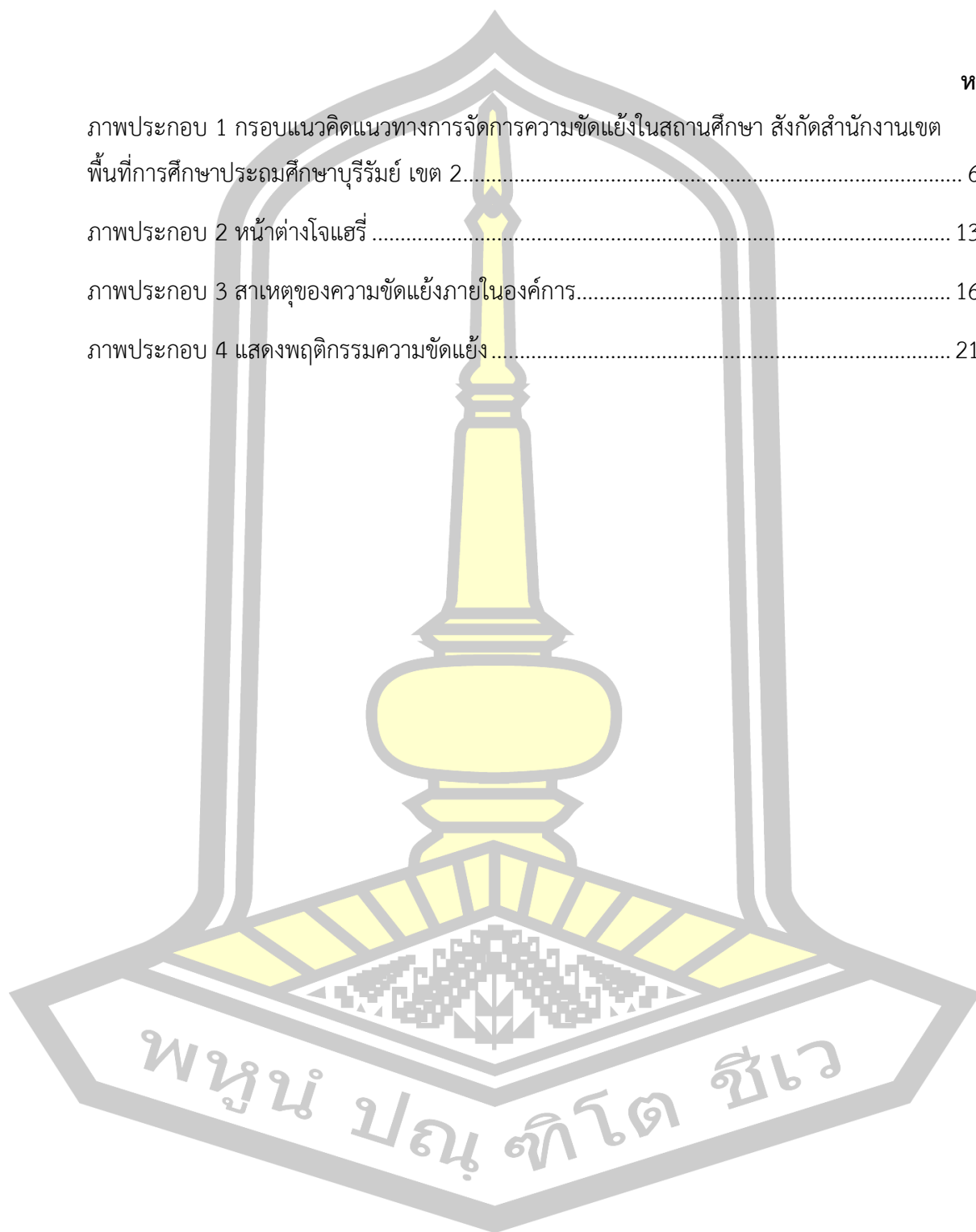
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2..... 106

ตาราง 12 แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2..... 107



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.....	6
ภาพประกอบ 2 หน้าต่างโจแฮรี	13
ภาพประกอบ 3 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร.....	16
ภาพประกอบ 4 แสดงพฤติกรรมความขัดแย้ง.....	21



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่ามนุษย์นั้นเป็นสัตว์สังคม การดำเนินชีวิตหรือกิจวัตรประจำวันต่าง ๆ ต้องมีการพบปะกับผู้อื่นอยู่เสมอ เพราะการดำรงชีวิตของมนุษย์ทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบันต้องมีการติดต่อ สื่อสาร ร่วมงาน กับบุคคลอื่นอยู่เสมอๆ ซึ่งในบางครั้งการสื่อสารที่ผิดพลาด หรือความตึงเครียดระหว่างการสื่อสารอาจนำมาสู่ความขัดแย้ง ซึ่งมนุษย์เรากับความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงกันได้อย่างแน่นอน เพียงแค่ในแต่ละบุคคลจะมีวิธีการรับมือกับความขัดแย้งนั้นอย่างไร เพราะความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่ทุก ๆ คนต้องเคยได้พบเจอ บูดม่น ธนาศุภวัฒน์ (2547) ได้กล่าวถึงปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่ถือว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี ในบางครั้งผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการแบบเก่า ๆ ที่ได้กระทำและประสบผลสำเร็จมาแล้วมาใช้ในการแก้ปัญหาแต่บางครั้งก็จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ หรือใช้วิทยาศาสตร์ชั้นสูงมาช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น

ปัจจุบันความขัดแย้งถือเป็นปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยปัจจัยต่างรอบตัวส่งผลให้สังคมในปัจจุบันนั้นเกิดความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น เพราะสังคมปัจจุบันมีความหลากหลายมากกว่าเดิม มีการเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ จากสื่อ ความเครียด การแข่งขัน ความอยู่ดีศรีธรรมต่าง ๆ ซึ่งหลาย ๆ สิ่งนี้กลายเป็นแรงผลักดันให้คนในสังคมเกิดความขัดแย้งได้ง่าย และถ้าหากความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นในองค์กรก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรนั้นเป็นอย่างมาก เพราะไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินการทั้งนั้น ซึ่งการจะดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดนั้นจะต้องใช้ปัจจัยหลายอย่าง และหนึ่งในปัจจัยนั้นก็คือปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งจริง ๆ แล้วปัจจัยด้านบุคคลนี้มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่งเพราะถ้าหากบุคคลในองค์กรร่วมมือกันการดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ก็จะเป็นไปได้ด้วยดี แต่ในทางกลับกันหากคนในองค์กรมีความขัดแย้งกันเป็นส่วนใหญ่ก็ยากที่จะดำเนินงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งนั้น บางครั้งไม่จำเป็นต้องมีผู้แพ้หรือผู้ชนะ เพราะถ้าหากมีการแก้ปัญหาได้ตรงจุด จากความขัดแย้งก็จะกลายเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งอยู่ที่มุมมองของผู้ที่พบเจอกับความขัดแย้งเองว่าจะมีวิธีการรับมืออย่างไร

สถานศึกษาเป็นอีกองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันของคนหลาย ๆ ฝ่ายจึงเป็นไปได้น้อยที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะจัดการกับความขัดแย้งก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น ทราบถึงสาเหตุของปัญหา มีแนวทางการแก้ปัญหา และที่สำคัญประสบการณ์ในการจัดการกับความขัดแย้ง บางครั้งภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น ควรอยู่บนหลักธรรมาภิบาล มีจิตวิทยา และทั้งหมดนี้ต้องปราศจากอคติในการแก้ปัญหา ผู้บริหารที่ดีนั้นต้องสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งครั้งใหม่ ของผู้ที่เสียผลประโยชน์จากการแก้ไขปัญหา การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นตัวผู้บริหารเองไม่ควรปล่อยให้เกิดปัญหายืดเยื้อเพราะจะทำให้ปัญหายิ่งแต่มีความรุนแรง โดยทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530) ได้อธิบายว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะมี การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถจำแนกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน ดังนี้ 1. พฤติกรรมเอาชนะ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม มุ่งที่จะยืนยันความต้องการของตนอย่างแน่วแน่ เป็นสภาพที่ต้องการแพ้ ชนะ 2. พฤติกรรมร่วมมือแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนเองอย่างแน่วแน่ และในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้ามอย่างสูง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยการแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นวิธีการแบบชนะ-ชนะ 3. พฤติกรรมประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือ ยืนยัน ความต้องการของตนเองปานกลาง และให้ความร่วมมือปานกลาง 4. พฤติกรรมหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงออกแบบไม่ยืนยันความต้องการของตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม เป็นวิธีหลีกเลี่ยง นิ่งเฉย ความขัดแย้งยังคงมีอยู่แต่ ไม่ยอมจัดการกับความขัดแย้ง 5. พฤติกรรมยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ไม่ยืนยันความต้องการของตน และมุ่งที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ยอมรับความต้องการของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อรักษาความสัมพันธ์ แม้จะเป็นการเสียสละให้ฝ่ายอื่นก็ตาม ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ความขัดแย้งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และมีแนวโน้มที่ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านจำนวนและความรุนแรงของปัญหา ซึ่งผลที่ตามมาจากการขัดแย้งนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวถึง ผลเสียของความขัดแย้งว่าก่อให้เกิดการ ขาดการยอมรับ ขาดการเคารพ ขาดการร่วมมือ และขาดความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสารถูกบิดเบือน ทำให้ขาดข้อมูลในการประนีประนอม ทำให้เกิดความเครียด และสุขภาพจิตเสีย ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้น ในระดับรุนแรง ทำให้เกิดความเสียหายต่อเกียรติยศ ชื่อเสียง ทุนทรัพย์และผลผลิต บุคคลอาจไม่พอใจในการทำงาน เกิดการเฉื่อยชาหรืออาจไม่อดทนที่จะอยู่ในองค์กรทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ แต่ความขัดแย้งไม่ได้สร้างเพียงผลเสียเท่านั้นในบางครั้งความขัดแย้งก็ก่อให้เกิดประโยชน์ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวถึง ผลดีของความขัดแย้งว่า

เป็นตัวกระตุ้นให้คนแสวงหาวิธีการข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัว และความสนใจ หากเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน รวมพลัง และเข้าใจกัน ก่อให้เกิดแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่จะถูกนำมาเปิดเผยเพื่อหาทางแก้ไข เป็นการลดความรุนแรงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกันจะช่วยทำให้มีความรอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา ยังเป็นการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และเป็นการป้องกันมิให้องค์การหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เป็นองค์การที่จัดขึ้นเพื่อจัดการศึกษา ซึ่งดูแลและบริหารจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในพื้นที่ อำเภอประโคนชัย อำเภอกระสัง อำเภอบ้านกรวด อำเภอพลับพลาชัย อำเภอห้วยราช ให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยแบ่งการปกครองเป็น 5 อำเภอ 19 เทศบาล 35 อบต. 49 ตำบล 640 หมู่บ้าน มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 233 โรงเรียน ด้วยขนาดองค์กรที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมากจึงส่งผลให้มีปัญหาความขัดแย้งมากด้วยเช่นกัน อาจเนื่องมาจากภาระงานมาก ที่บุคคลจะต้องปฏิบัติ ทั้งงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงาน บุคคล บริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละงานมีภาระงานที่มาก อีกทั้งยังต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นร่วมหน่วยงาน เมื่อคนมากปัญหาก็ย่อมมีมากตามมา ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานฝ่ายเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และยังไม่มีความแน่นอน ปัจจัยเหล่านี้จึงทำให้เกิดความตึงเครียดส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นอยู่บ่อยครั้ง อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 นั้น มีพื้นที่บริการครอบคลุม 5 อำเภอของจังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งทั้ง 5 อำเภอนี้มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอยู่บ้างโดยประชากรในเขตบริการจะมีความหลากหลาย ภาษาท้องถิ่นซึ่งมีความหลากหลาย ประชากรส่วนใหญ่ใช้ภาษาท้องถิ่นเป็นภาษาเขมร ส่วย เยอ ร้อยละ 93.40 เปอร์เซนต์ นอกจากนั้นใช้ภาษาไทย ลาว จีน ร้อยละ 6.60 เปอร์เซนต์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2, 2562) จากความหลากหลายของวัฒนธรรมการสื่อสารนี้อาจนำมาสู่ปัญหาความขัดแย้งได้

โดยสภาพทั่วไปในสถานศึกษาจะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อยู่ระดับความรุนแรงและจำนวนความถี่ของความขัดแย้งของแต่ละสถานที่ ยิ่งโรงเรียนใดมีบุคลากรมาก จึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รูปแบบการทำงานที่หลากหลายย่อมสร้างความสับสนวุ่นวายในการทำงาน ความขัดแย้งก็ยิ่งมีมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาเพราะหากปล่อยให้ผู้ที่มีความขัดแย้งกันแก้ปัญหาด้วยตนเองจะยิ่งแต่ส่งผลเสียให้กับหน่วยงาน ในบางครั้งสภาพปัญหาลักษณะเดียวกันอาจไม่สามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันได้ ความหลากหลายในการแก้ไขปัญหาก็เป็นสิ่งสำคัญ จากสภาพปัญหาความขัดแย้งในข้างต้นที่กล่าวมา ผู้ศึกษาในฐานะเป็น

บุคลากรในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาและการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกิดประโยชน์ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รู้ถึงปัจจัย และสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และสามารถประกอบ การตัดสินใจเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเหมาะสม และมีประสิทธิภาพต่อ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา หน่วยงานการศึกษาและประเทศชาติ ในภายภาคหน้า

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัญหาของความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งจะใช้เป็นประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษาต่อไป
2. เป็นข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในกาลต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ลักษณะของความขัดแย้งได้ 5 รูปแบบ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และ
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,318 คน จาก 230 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 357 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane เลือกใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาและพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและสามารถสังเคราะห์ลักษณะของความขัดแย้งได้ 5 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

1.1 ลักษณะของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

- 1.1.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล
- 1.1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
- 1.1.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
- 1.1.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
- 1.1.5 ความขัดแย้งภายในองค์กร

รายละเอียดปรากฏดังภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดลักษณะความขัดแย้ง 5 ลักษณะ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร

แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เกิดมีความคิดทัศนคติ ความเชื่อ เป้าหมาย หรือผลประโยชน์ในทางตรงข้ามกัน ไม่สามารถตกลงหรือยินยอมกันได้ในช่วงเวลานั้น จึงเกิดความโกรธเคือง ริษยา ความไม่พอใจ หรือความต้องการเอาชนะอีกฝ่าย ซึ่งความขัดแย้งนี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน
2. ลักษณะความขัดแย้ง หมายถึง ชนิดของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งลักษณะความขัดแย้งได้ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง การไม่ลงตัวระหว่างความคิดและความเป็นจริงที่เป็นอยู่หรือการที่บุคคลเกิดความสับสนในสิ่งที่ตนเองกำลังกระทำอยู่ เช่น การที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลงไปนั้น

2.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป แต่เป็นความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคลต่ตัวบุคคลเท่านั้น โดยไม่มีการรวมกลุ่ม

2.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่ขยายวงกว้างออกไปมากกว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่าย และแต่ละฝ่ายอาจจะมีสมัครพรรคพวกสนับสนุนอยู่

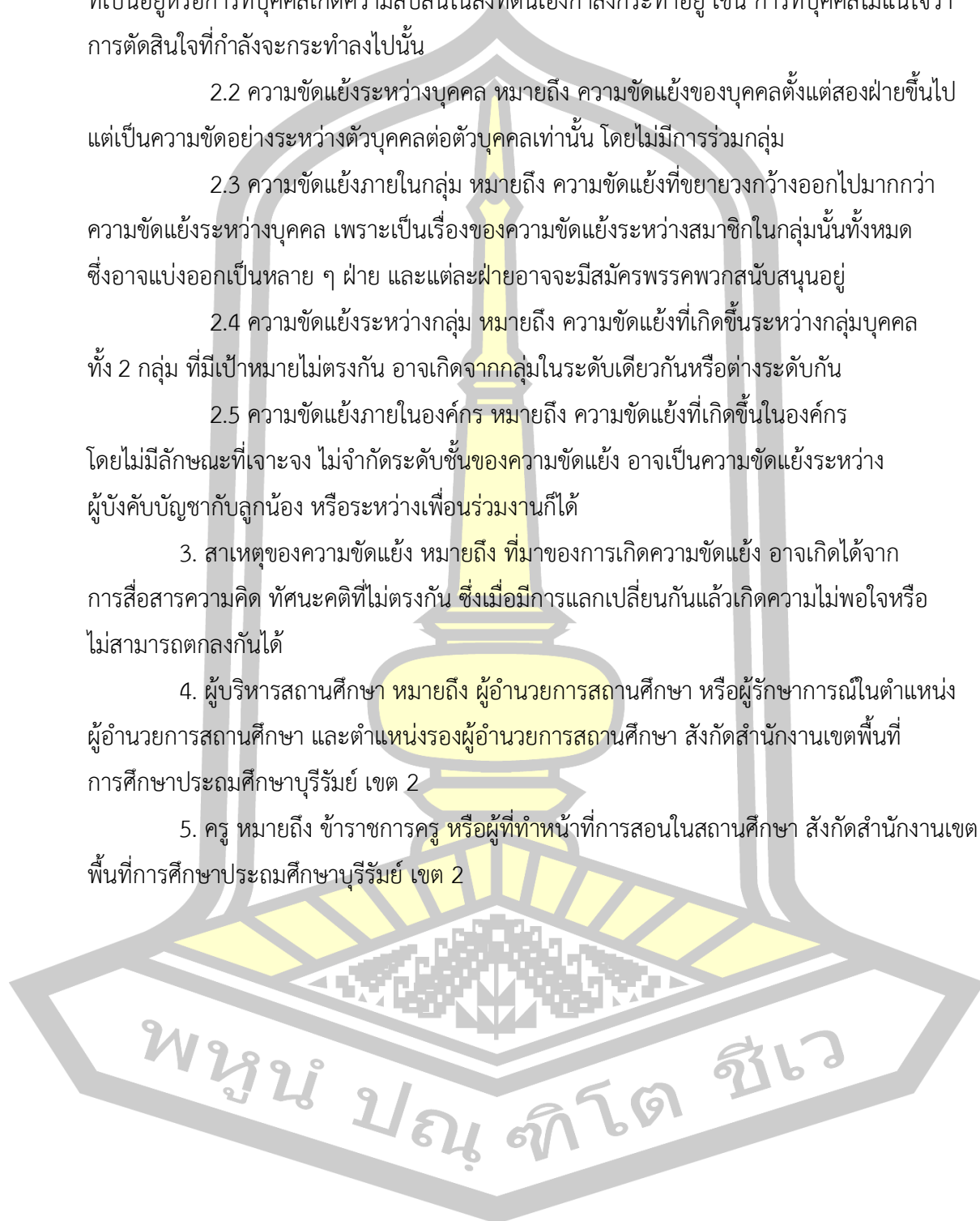
2.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม ที่มีเป้าหมายไม่ตรงกัน อาจเกิดจากกลุ่มในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน

2.5 ความขัดแย้งภายในองค์กร หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยไม่มีลักษณะที่เจาะจง ไม่จำกัดระดับชั้นของความขัดแย้ง อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ได้

3. สาเหตุของความขัดแย้ง หมายถึง ที่มาของการเกิดความขัดแย้ง อาจเกิดได้จากการสื่อสารความคิด ทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ซึ่งเมื่อมีการแลกเปลี่ยนกันแล้วเกิดความไม่พอใจหรือไม่สามารถตกลงกันได้

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการณในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

5. ครู หมายถึง ข้าราชการครู หรือผู้ที่ทำหน้าที่การสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งสามารถลำดับไว้ได้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 1.3 สาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins
 - 1.4 พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง
 - 1.5 วิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas และ Killmann
2. ความขัดแย้งในสถานศึกษา
3. แนวทางบริหารความขัดแย้ง
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
5. รูปแบบของความขัดแย้ง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สมัยก่อนผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายเป็นสิ่งที่ไม่ดี ถ้าเกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสื่อมถอย แต่ในปัจจุบันผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการจัดการความขัดแย้งจากการทำงาน จากการฝึกอบรม จึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป ซึ่งสมัยก่อนนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นสองทางคือ ความขัดแย้งควรกำจัดออกไป เพราะเป็นสิ่งที่ไม่ดีกับแนวคิดที่ว่า ความขัดแย้งควรจะมียู และควรกระตุ้นให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด (จรรยา เสียงเทียนชัย, 2544) ซึ่งได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1. แนวความคิดแบบเก่า เป็นแนวความคิดที่สอนให้มนุษย์มีค่านิยมที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำให้มนุษย์กลัวความขัดแย้ง กลัวการไม่เห็นด้วย และกลัวการเป็นปรปักษ์ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดออกไปหรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล

2. แนวความคิดแบบใหม่ แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งที่จะต้องเกิดขึ้นไม่พ้น และบางครั้งก็เป็นที่ต้องการ จึงควรมีการกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่รู้จักและเข้าใจ ความขัดแย้งย่อมสามารถที่จะเปลี่ยนสภาพความขัดแย้งให้เป็นความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ได้กล่าวถึง การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับ ความขัดแย้งในเชิงจิตวิทยาโดยได้จำแนกแนวความคิดเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional view) มุมมองสมัยก่อนนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายอย่างยิ่ง สร้างแต่ปัญหาให้ตัวหน่วยงานหรือองค์กร ส่งผลในทางที่ไม่ดีต่อทั้งตัวบุคลากรไปจนถึงโครงสร้างขององค์กร จึงทำให้คนในยุคดั้งเดิมนั้นมีเจตคติที่ไม่ดีต่อคำว่าความขัดแย้ง โดยการกำจัดความขัดแย้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations view) แนวคิดนี้ยืนยันว่าทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรจะต้องพบเจอกับความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยในมุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนให้ยอมรับการมีอยู่ของความขัดแย้ง และยังเสนออีกว่าบางครั้งความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กรได้ในบางครั้งบางเวลา โดยมุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มีอิทธิพลต่อนักวิชาการตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2483 จนถึงปี พ.ศ. 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary view) มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่สนับสนุนว่าความขัดแย้งคือสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนในองค์กร แต่ต้องอยู่บนรากฐานของความสามัคคีและการให้ความร่วมมือ เพราะซึ่งถ้าองค์กรใดขาดความขัดแย้งองค์กรนั้นก็ขาดความกระตือรือร้น เฉื่อยชา ไร้ซึ่งแรงตอบสนองต่อสิ่งใหม่ ๆ แต่ระดับของความขัดแย้งนั้นต้องอยู่ในระดับต่ำ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในองค์กรเท่านั้น

สรุป โดยภาพรวมนั้นความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกองค์กรต้องพบเจอกับความขัดแย้งในทุกยุคทุกสมัย แต่ความขัดแย้งนั้นก็เป็นที่ดีและไม่ดีแล้วแต่โอกาส หากองค์กรใดมีความขัดแย้งมากเกินไปก็จะทำให้องค์กรนั้นเกิดความเสื่อมถอย บุคลากรในองค์กรไม่สามารถร่วมงานกันได้ทำให้ส่งผลเสียต่อตัวองค์กร แต่ถ้าหากองค์กรใดไร้ซึ่งความขัดแย้ง หรือมีความขัดแย้งที่ต่ำจนเกินไปก็ส่งผลเสียต่อตัวองค์กรเช่นกัน เพราะจะทำให้บุคลากรในองค์กรไม่มีความท้าทายและขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน ดังนั้นการรักษาระดับของความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ความหมายของความขัดแย้ง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจ จำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ปราชาญา กล้าผจญ (2540) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึกที่ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็แพ้ ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมทางสังคมที่ฝ่ายหนึ่งมุ่งทำร้ายอีกฝ่ายหนึ่ง และในอีกแง่หนึ่งนั้นก็มองได้ว่าการทำร้ายกันนั้นอาจจะได้มีสาเหตุมาจากความขัดแย้งเสมอไป ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนสองคนหรือมากกว่านั้นในองค์การมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน เนื่องจากทัศนคติที่ต่างกัน วิธีคิดการทำงานต่างกัน และไม่สามารถที่ปรับความแตกต่างเหล่านั้นให้ลงรอยกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกันหรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในที่นี้หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่ง ที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “การไม่ลงรอยกัน” คำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตามฝ่าฝืน ขืนไว้ คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทำไว้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความขัดแย้ง ประกอบด้วยทั้งอาการขัดและแย้ง นอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้ด้วย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งคือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

Chung และ Megginson (1981) ความขัดแย้ง คือ การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

สมยศ นาวิการ (2545) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

อรรถศาสตร์ คงคาสวัสดิ์ (2547) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอน จะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเรียงลำดับ คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดูถูก เอาเปรียบ ให้อารมณ์ ไม่อนุญาติ เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2551) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่าบุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มการรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางความสนใจและการกระทำที่เป็นการสร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างดังนี้ คือ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ความเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

รัตนารณ วัฒนศัพท์ และวันชัย วัฒนศัพท์ (2552) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองฝ่ายมีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดความคิดเห็นไม่เหมือนกันในการตัดสินใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของตน และสภาพการณ์นั้นไม่สามารถทำให้สองฝ่ายเกิดความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งไปยับยั้ง สกัดกั้นหรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

สุพานิ สฤกษ์วานิช (2552) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจกันหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน และหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนหรือของกลุ่มได้อย่างทั่วถึง และแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ผลประโยชน์ การใช้อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ขัดกัน ตลอดจนประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติ บทบาทและการรับรู้ต่าง ๆ ไม่ตรงกัน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เกิดมีความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ เป้าหมาย หรือผลประโยชน์ในทางตรงข้ามกัน ไม่สามารถตกลงหรือยินยอมกันได้ในช่วงเวลานั้น จึงเกิดความโกรธเคือง ริษยา ความไม่พอใจ หรือความต้องการเอาชนะอีกฝ่าย ซึ่งความขัดแย้งนี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2. สาเหตุของความขัดแย้ง

มนุษย์มีความต้องการและความอยากเป็นธรรมชาติ ทั้งสองอย่างนี้เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์กระทำทุกอย่างเพื่อบำบัดความอยาก ความต้องการของตน ทำให้มีการแก่งแย่ง ใช้กำลังกาย กำลังปัญญา อำนาจอิทธิพลและอื่น ๆ เป็นเครื่องมือซึ่งในทางพุทธศาสนาเรียกว่า “ตัณหา”

สิ่งเหล่านี้หากไม่ได้รับการตอบสนองจะก่อให้เกิดความขัดแย้งสาเหตุของความขัดแย้งทั่ว ๆ ไป จะเกี่ยวข้อง ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้เสนอสาเหตุของความขัดแย้งแบ่งเป็น

4 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในองค์การ
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล สาเหตุเกิดจากการที่บุคคลต้องเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งภายในบุคคล มักเป็นความขัดแย้งที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 7 แบบ

แบบที่ 1 ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ บุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพราะมีอุปสรรคขัดขวาง อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคที่เปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้ ทำให้บุคคล คับข้องใจจึงสร้างกลไกในการป้องกันตนเองขึ้น กลไกในการป้องกันตนเองเป็น

- 1.1 การก้าวร้าว (Aggression)
- 1.2 การถอนตัว (Withdrawal)
- 1.3 การสู้หัวชนฝา (Fixation)
- 1.4 การประนีประนอม (Compromise)

แบบที่ 2 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ เป้าหมายนั้นมีทั้งที่อยากได้และไม่อยากได้ปนกัน เช่น อยากเข้ารับการอบรม แต่ไม่อยากจะจ่ายเงิน

แบบที่ 3 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มีมากกว่า 1 วิธี ความขัดแย้งแบบนี้เกิดจากการที่ต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง เช่น การที่ต้องไปประชุมที่ใดที่หนึ่งซึ่งอยู่ไกล ทำให้ต้องตัดสินใจว่าจะขับรถไปเองหรือนั่งรถแท็กซี่

แบบที่ 4 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่พอใจเท่า ๆ กันแต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งแบบนี้ เรียกว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้-เข้าใกล้

แบบที่ 5 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่ไม่พอใจเท่า ๆ กัน แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการที่คนตกงานหางานทำแล้วได้งานที่ตนไม่ชอบ จำเป็นต้องเลือกว่าจะทำหรือไม่ทำ

แบบที่ 6 มีเป้าหมาย 2 อย่างที่มีทั้งพอใจ และไม่พอใจในแต่ละเป้าหมาย แต่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น มีทุนให้เลือกลงไปต่างประเทศ 2 ทุน คือ ประเทศ

สหรัฐอเมริกากับประเทศนิวซีแลนด์ แต่ ทั้ง 2 ทุน กำหนดไว้ว่าให้สอบภาษาอังกฤษ ทำให้ผู้เลือกเกิดการขัดแย้งภายในที่ต้องเลือกเป้าหมาย

แบบที่ 7 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่ประสงค์จะเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ในเมื่อเวลาได้ผ่านเลยไปแล้ว เป็นความขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข เพราะบุคคลพลาดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากปล่อยให้เวลาผ่านไป แล้ว เช่น การพลาดที่จะเข้าทำงานในบริษัท เพราะมาสอบบรรจุเป็น ข้าราชการและรับราชการมาเป็นเวลานาน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล วิธีที่จะทำให้เข้าใจตัวบุคคลได้ดีขึ้นคือการพิจารณาหน้าต่างโจแฮรี (Johari Window) ซึ่งพัฒนาโดย โจเซฟ ลุฟท์ (Josept Luft) และแฮรี่ อิงแฮม (Haty Lngnam) หน้าต่างโจแฮรีเกิดจากการผสมผสานของ 2 มิติ คือการรู้ของเรา (เรารู้หรือไม่) และการรู้ของคนอื่น (เขารู้หรือเขาไม่รู้) ทำให้เกิดแบบของบุคคล 4 แบบ

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

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

ภาพประกอบ 2 หน้าต่างโจแฮรี

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) อธิบายภาพประกอบที่ 2 หน้าต่างโจแฮรีได้ดังนี้
แบบที่ 1 เรารู้และเขารู้ เป็นบุคคลที่เปิดเผย ง่ายในการติดต่อสัมพันธ์ ไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง

แบบที่ 2 เราไม่รู้แต่เขารู้ เป็นบุคคลที่มองไม่เห็นตนเอง ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ว่าตนเองคือตัวปัญหา มักทำให้คนอื่นขุ่นเคืองโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เตือนไม่ได้เพราะเชื่อว่าความคิดของตนถูกต้องและดีกว่า ความคิดของคนอื่นเสมอ บุคคลแบบนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอ

แบบที่ 3 เราไม่รู้แต่เขาไม่รู้ เป็นลักษณะซ่อนเร้น เป็นลักษณะที่กลัวผู้อื่นรู้ จึงต้องระมัดระวังในการแสดงออก เป็นคนที่ไม่กล้าแสดงออก มักเก็บกตความรู้สึกและทัศนคติที่แท้จริงของตนเอง แบบนี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

แบบที่ 4 เราไม่รู้และเขาไม่รู้ เป็นลักษณะที่ต่างคนต่างไม่รู้ แบบนี้อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดได้ตลอดเวลา และเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลนักวิชาการแห่งสถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของค่านิยม แบบที่ 1 เปิดเผย แบบที่ 2 บอด แบบที่ 3 ซ่อนเร้น

แบบที่ 4 ต่างคนต่างไม่รู้

3. ความแตกต่างของการรับรู้
4. ความแตกต่างของเป้าหมาย
5. การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด
6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล
7. ความกดดันต่อบทบาท
8. ความแตกต่างของสถานภาพ

เดอ โบโน (De Bono, 1987) ให้ความเห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดจาก สาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ 1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน 2. มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และ 3. มีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เนื่องจาก

- 1.1 อารมณ์
- 1.2 สภาพแวดล้อม
- 1.3 ความจำกัดในการมอง
- 1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า
- 1.5 มองคนละมุม
- 1.6 การมีข้อมูลที่แตกต่างกัน
- 1.7 การมองภาพรวมหรือมองบางส่วน
- 1.8 ประสบการณ์
- 1.9 การคาดคะเน
- 1.10 การรับรู้

2. มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การที่คนมีความต้องการไม่เหมือนกัน อาจเป็นเพราะ 2.1 สไตล์ 2.2 หลักการ 2.3 สโลแกน 2.4 ค่านิยม และ 2.5 ความเชื่อ

3. คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน ปัจจัยบางประการที่ทำให้คนมองแบบของความคิดไม่เหมือนกัน เช่น

3.1 พื้นฐานของความคิด

3.2 สองขั้วของความคิด

3.3 หลักตรรกวิทยาความขัดแย้งภายในองค์กร เกิดจากความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และกระบวนการทางจิตวิทยาด้วย

นอกจากนี้สาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน และการมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน

1. โครงสร้างขององค์การ ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ 4 ลักษณะ

1.1 ความขัดแย้งในสายงานและระดับการบังคับบัญชา

1.2 ความขัดแย้งในหน้าที่

1.3 ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ

1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์การรูปนัยกับอรูปนัย

2. การที่บุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นกลุ่มมักเกิดความขัดแย้งจากสิ่งต่อไปนี้

2.1 ความกดดันให้ทำเหมือนกัน

2.2 ปทัสถาน

2.3 การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากการแรงจูงใจต่ำ

2.4 ความกดดันให้ทำงานในระดับปานกลาง

3. การมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน สาเหตุมาจาก

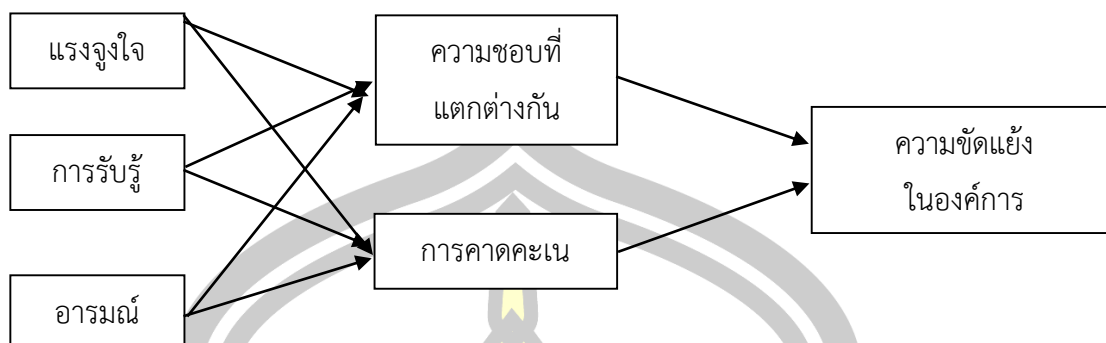
3.1 แรงจูงใจ จุดประสงค์ที่แตกต่างกันย่อมมีแรงจูงใจต่างกัน

3.2 การรับรู้ ผลจากการได้รับข้อมูลแตกต่างกัน ทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน

การรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้มีความปรารถนาที่แตกต่างกัน

3.3 อารมณ์ สภาวะทางอารมณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ความโกรธ โศก หลง นำไปสู่

ความขัดแย้งได้ บางคนอายุมากแต่วุฒิภาวะเหมือนเด็ก อารมณ์อ่อนไหว โสเล สภาวะทาง อารมณ์ของบุคคลอาจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น การได้รับการอบรมเลี้ยงดู บุคลิกภาพ ประสบการณ์ ดังภาพประกอบ 3



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาสาหรณ์ (2540)

ภาพประกอบ 3 สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความแตกต่างในภารกิจ เป้าหมาย และความสนใจ ก่อให้เกิด ความขัดแย้งได้ สาเหตุที่สำคัญ มี 6 ประการ (เสริมศักดิ์ วิชาสาหรณ์, 2540) คือ

4.1 ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม

4.2 ภารกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ

4.2.1 การพึ่งพาอาศัยกันแบบรวมกันเป็นกองกลาง

4.2.2 การพึ่งพาอาศัยกันแบบกระทำตามลำดับ

4.2.3 การพึ่งพาอาศัยกันแบบแลกเปลี่ยนกัน

4.3 ความแตกต่างด้านสิ่งแวดล้อมของการทำงาน การที่คนต่างกลุ่ม

ซึ่งมีเทคนิคการทำงานที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ต้องมาทำงานร่วมกัน มีความไม่เข้าใจวิธีการทำงานของกันและกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

4.4 การแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่จำกัดซึ่งหมายถึง ทรัพยากรที่เป็นสิ่งของและไม่ใช่ สิ่งของ เช่น เกียรติอำนาจ สถานะ

4.5 ระบบการแข่งขัน เพื่อที่จะได้รับรางวัล การแข่งขันจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานหากงานนั้นเป็นเอกเทศจากกัน ถ้าหากงานนั้นต้องอาศัยกัน และรางวัลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะเกิดขึ้น

4.6 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หากบุคคลภายในกลุ่มไม่สามารถไปด้วยกันได้ ก็จะไม่ส่งเสริมกัน ไม่ให้ความร่วมมือกันซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิชาสาหรณ์ (2540) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็น ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุมาจาก 4F คือ Fear (ความกลัว) Force (การใช้กำลัง) (การใช้อำนาจ) Fair

การเห็นว่าจะ ไม่ได้รับความเป็นธรรม และ Fund (การจัดสรรทรัพยากร) ได้แยกสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task interdependence) ปัจจัยประการแรก หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้นไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล ความช่วยเหลือหรือการประสานงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน

ประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันโดยตรงก็ได้ แต่เมื่อหน่วยงานหนึ่งเกิดทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรงก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน

ประการที่สอง มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่งจะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำสำเร็จลงแล้ว ในลักษณะเช่นนี้หากการทำงานของหน่วยงานแรกเกิดความล่าช้าก็จะส่งผลให้งานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย เพราะต้องรอให้หน่วยงานแรกปฏิบัติงานเสร็จเสียก่อน เงื่อนไขเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

ประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะเดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) เกิดปัญหามากมายหลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้มีการค้นพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง สภาพเช่นนี้ทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาดัง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการ

ทำงานในองค์กร ทำให้เกิดความสับสน ก้าวภายในการทำงานหรือทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ คือในขณะที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่รับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ขึ้นมามากมาย แต่องค์กรส่วนใหญ่จะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันกาลเวลา ด้วยสภาพเช่นนี้จะทำให้บุคลากร กลุ่ม หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำ หรือปิดความรับผิดชอบให้กับฝ่ายอื่น และความขัดแย้งตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication obstruction) อาจเกิดขึ้นจากความคล่องตัวของงานที่เป็นอยู่ภายในหรือระหว่างหน่วยงาน ไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษาหรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อ ความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมาก สภาพเช่นนี้อาจจะมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจ หรือเกิดการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันได้ตามที่ควรจะเป็น เงื่อนไขเช่นนี้อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งตามมาในท้ายที่สุด

5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

กล่าวได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งเป็นกระบวนการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น หลายรูปแบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical of conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านทรัพยากร เป้าหมาย หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal of conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย การขาด แคลนทรัพยากร และปัจจัยระหว่างบุคคล

3. ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-ที่ปรึกษา (Line-staff conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหารกับพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา

4. ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role conflicts) เป็นความขัดแย้งในการทำงานปกติ ซึ่ง เกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่าง

5. ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow interdependencies) คือต้นกำเนิดของความขัดแย้ง การโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งหากงานมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันสูง จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้ำก๋ายหน้าที่กัน

7. การขาดแคลนทรัพยากร (Resource scarcity) จะทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลนความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย

8. ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power or value asymmetries) ความสัมพันธ์ระหว่างงาน สามารถสร้างความขัดแย้งได้ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกัน มีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจหรือคุณค่า

สรุปโดยรวมว่า สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ แต่โดยหลัก ๆ นั้นจะเกิดจากการที่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล หรือการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพราะด้วยความแตกต่างกัน และเอกลักษณ์จำเพาะของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน จึงทำให้อาจเกิดความไม่เข้าใจกันหรือมีความผิดพลาดของการสื่อสาร นำไปสู่ความขัดแย้งในท้ายที่สุด แต่โดยหลักการแล้วไม่มีวิธีใดที่จะสามารถป้องกันการเกิดความขัดแย้งได้ อยู่ที่ว่าจะรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

3. สาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Robbins

สาเหตุของความขัดแย้ง ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins, 1983) ได้จำแนกสถานการณ์ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่มคือ การสื่อสาร โครงสร้างขององค์การ และตัวแปรส่วนบุคคล ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 การสื่อสาร (Communication) Robbins (2001) ได้ระบุไว้ว่า ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการสื่อสารดังนี้ คือ

1.1 ไม่เข้าใจในความหมาย

1.2 ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

1.3 ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

1.4 มีความจำกัดความในการติดต่อสื่อสาร

1.5 ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งจากการสื่อสารคือผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีความบกพร่องในการรับส่งข้อมูล หรือตัวสาร ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของตัวสารส่งผลให้เกิดความขัดแย้งตามมา

2. กลุ่มที่ 2 โครงสร้างขององค์การ (Structure) Robbins (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงาน ประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยเห็นได้จากองค์การขนาดใหญ่ และมีภารกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ หรือ ชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย โครงสร้างขององค์การตามแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins) ประกอบด้วยขนาดองค์การการทำงาน และความเชี่ยวชาญในการทำงาน ลักษณะโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง มีดังนี้

2.1 ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่

2.2 สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน

2.3 ภาระงานไม่เท่ากัน

2.4 วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน

2.5 การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน

2.6 บทบาทขัดแย้งกัน

2.7 ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งจากโครงสร้างขององค์การเกิดจากขนาดของตัวองค์การ ยังมีขนาดใหญ่ก็ยิ่งมีความขัดแย้งมาก อันเป็นผลมาจากความแตกต่างในอำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาระงานไม่เท่ากัน วัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน การให้รางวัลและการลงโทษไม่เท่าเทียมกัน บทบาทขัดแย้งกัน ทรัพยากรมีไม่เพียงพอแย่งกันใช้ ซึ่งทั้งหลายเหล่านี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมา

4. พฤติกรรมของมนุษย์เมื่อพบกับความขัดแย้ง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2530) ได้อธิบายว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะมี การแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถจำแนกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

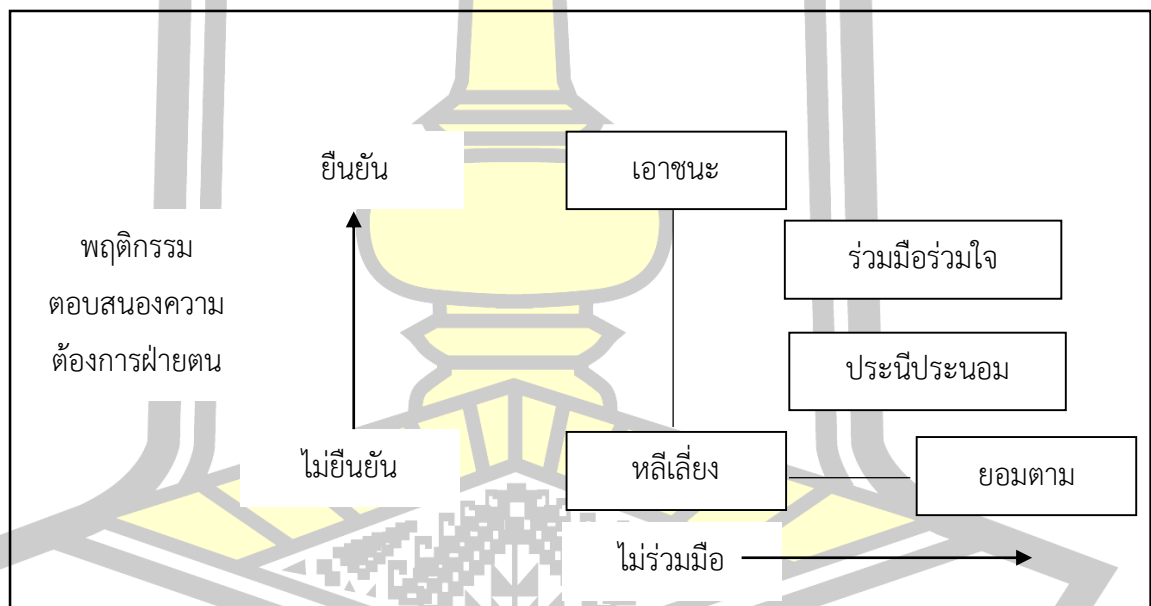
1. พฤติกรรมเอาชนะ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม มุ่งที่จะยืนยันความต้องการของตนอย่างแน่วแน่ เป็นสภาพที่ต้องการแพ้-ชนะ

2. พฤติกรรมร่วมมือแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนเองอย่างแน่วแน่ และในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้ามอย่างสูง การแก้ไขความขัดแย้ง เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นวิธีการแบบ ชนะ-ชนะ

3. พฤติกรรมประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือ ยืนยันความต้องการของตนเองปานกลาง และให้ความร่วมมือปานกลาง

4. พฤติกรรมหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงออกแบบไม่ยืนยันความต้องการของตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม เป็นวิธีหลีกเลี่ยง หนีเฉย ความขัดแย้งยังคงมีอยู่แต่ไม่ยอมจัดการกับความขัดแย้ง

5. พฤติกรรมยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ยืนยันความต้องการของตน และมุ่งที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ยอมรับความต้องการของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อรักษาความสัมพันธ์ แม้จะเป็นการเสียสละให้ฝ่ายอื่นก็ตาม ปรากฏดังภาพประกอบ 4



ที่มา : ปราชญา กล้าผจญ (2540)

ภาพประกอบ 4 แสดงพฤติกรรมความขัดแย้ง

Turner and Weed (1983) ได้จำแนกการตอบสนองของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้งออกเป็นสามกลุ่ม คือ พวกหันหน้าเข้า พวกพรางตัว และพวกหน่วยงูโจรมีรายละเอียดดังนี้

1. พวกหันหน้าเข้าสู่ พวกนี้เกิดความขัดแย้งขึ้นจะพยายามแก้ปัญหา

โดยพยายามให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับเขา แม้จะเป็นบางส่วนบ้างก็ยังมีใจที่จะเสีย โดยเป็นคนแรกที่เข้าไปแก้ปัญหา จะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้ พฤติกรรมตอบสนอง ความต้องการฝ่ายตน ไม่ยืนยัน ยืนยัน เอาชนะ หลีกเลีย้ง ร่วมมือร่วมใจ ประนีประนอม ยอมตามพฤติกรรมตอบสนองความต้องการฝ่ายตรงข้าม

1.1 ใจดีสู้เสือ เป็นพวกหันหน้าเข้าสู่ ที่พยายามแสดงอาการเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ หรือยอมรับว่ามีความขัดแย้งขึ้น โดยเชื่อว่าจะต้องมีความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ การแสดงอาการใจดีสู้เสือ เป็นการทดสอบว่าจะสู้หรือจะถอย

1.2 เผอิญหน้า เป็นพวกหันหน้าเข้าสู่ ที่คิดว่ามีบรรยากาศของความไว้วางใจ มากพอที่จะเปิดเผยความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุที่เขามีอำนาจและมีจุดยืนที่มั่นคงพอ หรือเพราะเขาคิดว่าเหตุการณ์นั้นเลวร้ายจนกระทั่งไม่มีอะไรเสียไปมากกว่านี้อีก หากเผอิญหน้ากันในทั้งสองกรณีนั้นมีอัตราการเสี่ยง

2. พวกพรางตัว พวกนี้จะไม่ยอมเสี่ยงโดยการพูดอะไร หรือแสดงอะไรออกทั้งสิ้น พวกพราง ตัวจะแสดงพฤติกรรมออกมาใน 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 หวานอมขมกลืน เป็นพวกพรางตัวที่กลืนความรู้สึกไว้ ไม่ว่าจะรักหรือเกลียดก็ตามจะไม่แสดงอะไรออกมาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่อหน้าคนอื่น แม้ว่าความขัดแย้งนั้น จะทำให้ตนเองเจ็บปวดและไม่มีความสุข คนประเภทหวานอมขมกลืนจะรู้สึกว่ามีฝ่ายตรงข้าม เป็นพวกยกตนข่มท่านและเป็นอันตรายเกินไปที่ตนจะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา

2.2 ทำอย่างอื่นดีกว่าเป็นพวกพรางตัวที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะรู้ว่า มีความขัดแย้งและเป็นสิ่งรุนแรงเกินไปที่พวกเขาจะทนได้ จึงพยายามหาเรื่องอื่นที่สามารถตกลงกันได้ กับฝ่ายตรงข้าม โดยไม่พูดถึงสิ่งที่ขัดแย้งกัน พฤติกรรมประเภทนี้เป็นปัญหาแก่ทั้งบุคคลและองค์การ เพราะจะทำให้เกิดการ แก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ตรงจุดหรือผิดประเด็น

2.3 หลบตีกว่า เป็นพวกพรางตัว ที่ยากขึ้นไปอีกที่คนอื่นจะทราบว่ามี ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่รุนแรงเกินไปที่พวกเขาจะทนได้ คนประเภทหลบตีกว่านี้จะหนีออกมาจาก สถานการณ์ขัดแย้งไปเลย ไม่พูดถึง ไม่เข้าใกล้ หนีไปทำเรื่องอื่นที่ตนเองมีความสุขใจ เช่น ครูบางคน อาจขยันเข้าห้องสมุด ไม่ชอบนั่งห้องพักครู เหตุผลที่แท้จริงก็เพราะว่ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูที่นั่ง ในห้องเดียวกัน จึงพรางตัวโดยการเข้าห้องสมุดหนีความขัดแย้ง โดยหันไปนั่งที่อื่นที่ตนเองมีความสุขใจได้บ้าง และผู้นั้นก็อาจอ้างเหตุผลต่าง ๆ นานาในการเข้าห้องสมุดซึ่งมักไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง

3. พวกหน่วยจูโจม พวกนี้จะมีเหตุผลในการกระทำเข้าข้างตนเอง แต่อาจเป็น เหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น พวกหน่วยจูโจมนี้ อาจตรงข้ามกับพวกหวานอมขมกลืน เพราะจะไม่แสดงความรู้สึก ที่แท้จริงออกมา แต่พวกหน่วยจูโจมนี้มีความรู้สึกอย่างไรก็แสดงออกมาหมด ถ้าโกรธจะตรง

เข้าเล่นงานสิ่งของหรือคนที่ตนเอง เชื่อว่าทำให้ตนเองโกรธ หรือจะต้องหาแพะรับบาปให้ได้ พวกหน่วยจู่โจมจะแสดงพฤติกรรม ออกมาใน 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ออกแนวหน้า เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เมื่อไม่ชอบใครหรือไม่พอใจอะไร ก็จะแสดงออกมาอย่างเปิดเผยให้คนทั้งหลายได้รับรู้ เช่น ถ้าไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา จะพูดหรือต่อว่าผู้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนฝูง โดยไม่เกรงใจว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้ เมื่อไม่พอใจเพื่อน จะต่อว่าทันทีที่ไม่พอใจ ใครจะปิดไว้ไม่อยู่จะต้องแสดงหรือพูดออกมา พวกออกแนวหน้านี้เป็นผลดีแก่ผู้ถูกโจมตี เพราะง่ายที่จะทราบว่าเป็นใครไม่ชอบตนบ้าง

3.2 โจมตีข้างหลัง เป็นพวกหน่วยจู่โจมที่เล่นงานหรือโจมตีฝ่ายตรงข้าม ลับหลังเช่น ให้ร้าย บิดเบือน นินทา ออกใบปลิว ผู้ถูกโจมตี ยากที่จะทราบว่าเป็นผู้วิจารณ์ตน และไม่ทราบ ข้อบกพร่องที่ถูกวิจารณ์ว่าเป็นอะไร

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2561) ผลจากทฤษฎีและงานวิจัยหลายฉบับ สรุปลักษณะ รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งทำให้บุคคลไม่ต้องได้รับผลกระทบทางด้านจิตใจ บางคนอาจจำความเจ็บช้ำที่เกิดจากความขัดแย้งในอดีตที่เพิ่งผ่านมาและไม่อยากให้สภาพความรู้สึกอย่างนั้นเกิดขึ้นอีก พวกเขาอาจหลีกเลี่ยงปฏิเสธ ไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่าจะมีความขัดแย้ง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเป็นผลมาจากความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีควรจะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดสิ้นไป นอกจากนั้นบางคนยังมองว่าการโต้แย้งหรือการถกเถียงกันเป็นพฤติกรรมแบบเด็กนาราคาญ ก่อให้เกิดปัญหาไม่สิ้นสุด ผู้ใหญ่คือผู้ที่วางตัวเป็นกลางหรือประเภท “ลอยตัวเหนือปัญหา” ปล่อยให้คนอื่นทะเลาะกันจนล้าไปเอง แล้วตนเองค่อยสวมรอยเข้าไปตรงกลาง หรือเลือกเข้าข้างฝ่ายชนะจะดีกว่า

2. การยินยอมให้ผู้อื่น (Accommodating) พฤติกรรมการยินยอมให้ผู้อื่น เข้าลักษณะ แพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร บุคคลที่เลือกรูปแบบพฤติกรรมนี้มักจะเป็นผู้ที่แคร์ต่อความรู้สึกผู้อื่น เกรง ว่าสัมพันธ์ภาพที่มีอยู่จะเลวร้ายลงไปการยินยอมให้ผู้อื่นแสดงถึงความอดทน อดกลั้นมีความเป็นผู้ใหญ่ ความขัดแย้งหรือการแย้งชิงกันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ เป็นลักษณะของคนที่ไม่เห็นแก่ตัว ไม่รู้จักเสียสละ อย่างไรก็ตามถ้ามองในอีกแง่หนึ่งคนที่ทำตามคนอื่นเสมอแสดงถึงการเป็นคนที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีพฤติกรรมที่ชอบเชื่อฟังบุคคลอื่น ซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมเหมือนเด็กที่ต้องเชื่อฟังผู้ใหญ่ ตลอดเวลา

3. การแข่งขัน (Competing) ในทัศนะของบุคคลซึ่งเลือกรูปแบบนี้จะมองว่าการทำงานก็เหมือนกับการเล่นเกมส์ ทุกคนจะต้องมุ่งสู่ชัยชนะด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อตนเองจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าคนอื่น คนชนะคือผู้เข้มแข็ง ผู้ประสบความสำเร็จหรือผู้มี ความสามารถ ส่วนคนแพ้คือผู้อ่อนแอ ล้มเหลว และไร้ความสามารถ พวกเขารู้ว่า

เมื่อเกิดความขัดแย้ง ขึ้นจะต้องมีผู้ชนะและผู้แพ้และแน่นอนพวกเขาไม่ยอมเป็นผู้แพ้ วิธีการต่าง ๆ ถูกจัดขึ้นมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การใช้อำนาจ การโต้เถียง การชักจูงโน้มน้าวหรือแม้กระทั่ง การใช้เล่ห์เหลี่ยมต่าง ๆ นานา ความร่วมมือหรือการประสานงานกับฝ่ายตรงกันข้ามไม่มีเลยทุกคนมุ่งเพื่อตัวเองทั้งสิ้นสิ่งเหล่านี้ จะขัดต่อบรรยากาศของการทำงานแบบเป็นทีมอย่างยิ่งความจริงแล้ว การแข่งขันหรือบรรยากาศ ประเภทแพ้ชนะ (Win-lose) มีส่วนกระตุ้นแรงจูงใจส่วนบุคคลซึ่งเป็นเรื่องที่ดี แต่ถ้าทำแล้วก่อให้เกิด การแตกแยกย่อมไม่เป็นผลดี เมื่อมีผู้ชนะ (The winner) ย่อมมีผู้แพ้ (The loser) ซึ่งถ้าไม่ยอมกัน ก็จะแก้แค้นหรือขัดขวางกันต่อไปเรื่อย ๆ

4. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมเป็นทางสายกลาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องได้และเสียในบางอย่าง ไม่ได้ครบตามที่ตนปรารถนา จัดเป็นวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันต่อไปได้อย่างสันติวิธีการในการประนีประนอมอาจใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง (bargaining) การไกล่เกลี่ยโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่สาม (The third person) เป็นต้น

5. การร่วมมือซึ่งกันและกัน (Collaborating) บุคคลซึ่งเลือกรูปแบบนี้คือ บุคคลที่มีความปรารถนาที่จะทำให้ทั้งความต้องการส่วนตนและความต้องการของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกันทั้งสองฝ่ายจะเรียนรู้ว่าถ้าต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกันโอกาสที่จะบรรลุตามความต้องการส่วนตนเป็นเรื่องยากแต่ถ้าพวกเขาร่วมมือกันโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายมีความเป็นไปได้สูง ดังนั้นพวกเขาจะต้องร่วมมือกันโดยการทำงานอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยอาศัย กระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

กล่าวโดยสรุปแล้ว คนเรามีวิธีการรับมือกับความขัดแย้งแตกต่างกันออกไปทั้งแบบต่อหน้าและลับหลัง ซึ่งการรับมือที่แตกต่างกันส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาแตกต่างกัน ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะรับมือกับความขัดแย้งคือการเปิดใจ พุดคุยกัน เคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล

5. วิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas และ Killmann

ในการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอการวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของโธมัสและคิลแมนน์ (Thomas, 1992) โดยแบ่งออกเป็น 5 แบบคือ การเอาชนะ (Competition) การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การยอมให้ (Accommodation)

1. การเอาชนะ

1.1 ความหมายของการเอาชนะได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการเอาชนะไว้ดังนี้

ฉลาด กันกา (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเอาชนะ (Competition) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจหรืออิทธิพลหรือช่องทางต่าง ๆ

ที่เหมาะสมมาใช้ถึงแม้อำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถของใครก็ตามและรวมไปถึงการต่อสู้เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้อง เพื่อให้ตนเองชนะไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น

นพพล บรณทอง (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเอาชนะ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินตามระเบียบ วิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและเสนอเท่านั้นใช้อำนาจที่สั่งการตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

รัชณี ธรรมประทีป (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง นั่นคือฝ่ายหนึ่งจะชนะอีกฝ่ายหนึ่งจะแพ้

Rahim (1983) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเอาชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงแต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะโดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่มีปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่สำคัญและต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วนหรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่เห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมในการดำเนินตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหาร

Thomas (1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเอาชนะ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจตนเอง มุ่งการชนะของตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่อ้างถึงระเบียบเพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุดเป็นการแก้ปัญหาแบบชนะ-แพ้ (Win-lose)

1.2 ขอบข่ายของการเอาชนะ

กัมปนาท มีสวนนิล (2545) กล่าวว่า ขอบข่ายของวิธีการเอาชนะ ประกอบด้วย

1. การยืนยันให้ได้ตามความประสงค์ของตนเอง
2. ความพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมปฏิบัติตามความคิดของตนเอง
3. ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นให้เห็นคุณค่าของความคิดของตนเอง
4. ความพยายามที่จะเอาชนะ
5. การใช้สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง

6. ความพยายามแสดงเหตุผลและประโยชน์จากแนวคิดของตนเองให้ผู้อื่น

ทราบ

7. ความพยายามให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง

อารูช โอลาฟงส์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบเขตของวิธีการเอาชนะของผู้บริหาร ด้วยวิธีการดังนี้

1. มักจะยืนยันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองให้ได้
2. พยายามใช้วิธีการที่จะเอาชนะในการแก้ไขปัญหา
3. พยายามแก้ปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง
4. จูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตน
5. ชักจูงให้คนอื่นเชื่อว่าวิธีการของตนเป็นสิ่งที่ดี
6. พยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์

สรุปได้ว่า การเอาชนะ หมายถึง การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจ และหน้าที่ของตนในการเลือกแนวทางการดำเนินงาน วิธีแก้ไขปัญหา หรือตัดสินความขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงผู้เดียว โดยยึดถึงเป้าหมาย หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก

2. การร่วมมือ

2.1 ความหมายของการร่วมมือ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยขอความร่วมมือแบบให้ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบตรงไปตรงมา หากผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับเพื่อให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกันจัดต้นเหตุของปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคตเป็นวิธีที่ชนะทั้งสองฝ่าย

ฉลาด กันกา (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ทุกฝ่ายจะพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปรับประเด็นของความแตกต่างให้เกิดประโยชน์กับงานหรือให้งานก้าวหน้า และหาทางเลือกในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งร่วมกันผลที่ออกมาเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาคโดยการร่วมมือในการสำรวจปัญหา พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสมสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกันหรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

นพปฎล บรรณทอง (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การร่วมมือ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยพูดกลางร่วมใจกันหาทางแก้ไข ความขัดแย้งเน้นมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

รัชนี ธรรมประทีป (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การร่วมมือ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งเป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มุ่งที่จะให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

โทมัส (Thomas, 1992) กล่าวว่า การร่วมมือเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและการนำความคิด ที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน มีมิติที่เป็นเอกฉันท์ ประสานความรู้สึกที่ดีของบุคคลและทดสอบจุดยืนของตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจคนอื่น มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ ตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นพฤติกรรม ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ที่มุ่งจะให้เกิดการเอาชนะ ขณะทั้งสองฝ่าย

2.2 ขอบข่ายของการร่วมมือ

กัมปนาท มีสวนนิล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของวิธีการร่วมมือ ประกอบด้วย

1. การรับความคิดเห็นและประเด็นปัญหาทั้งหมดอย่างเปิดเผยในทั้งที่
2. การคำนึงถึงการทำให้ทุกคนพอใจกับความต้องการของทุกคน
3. การมีความเชื่อถือศรัทธาการอธิบายปัญหากันอย่างตรงไปตรงมา
4. การพยายามพิจารณาความคิดเห็นของทุกคนรวมทั้งของตนเอง
5. การบอกความเห็นของตนเองแก่ผู้อื่นและจะขอความเห็นจากผู้อื่นด้วย
6. การบอกปัญหาแก่ผู้อื่นเพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหา
7. การพยายามแก้ปัญหาความคิดเห็นที่ขัดแย้งในทันที
8. การทำให้ทุกคนสมความปรารถนาเกือบจะทุกครั้ง

อรุณี ขอบพิมาย (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของการร่วมมือกันประกอบด้วย

1. แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา
2. ร่วมกันพิจารณาและ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
3. ให้ผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
4. ให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน
5. พยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อหาทางทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่าย

พอใจ

6. ใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา

7. รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา
8. ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการ

บริหารงาน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบเขตของวิธีการร่วมมือว่าประกอบด้วย

1. แสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา
2. พยายามประสานความสนใจทุกอย่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน
3. พยายามฟังความคิดเห็นการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายและเปิดเผย
4. พยายามทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่

แตกต่าง

5. พยายามให้คนอื่นมีส่วนรับรู้ในปัญหาเพื่อที่จะได้ร่วมมือกันและช่วยเหลือ

กันในการแก้ปัญหา

6. พยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพอใจและสมประสงค์เกือบทุกครั้ง

สรุปได้ว่า การร่วมมือ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไข บอกถึงสาเหตุ และตัวปัญหา โดยมีการพิจารณาและร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผย โดยทุกฝ่ายต้องยอมรับบทสรุปของวิธีและแนวทางที่ได้จากการหารือกันในแต่ละครั้ง แต่ทั้งนี้ตัวผู้บริหารเองจะต้องเป็นคนคอยควบคุมดูแลแนวทางการแก้ปัญหา

3. การประนีประนอม

3.1 ความหมายของการประนีประนอมได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการประนีประนอมไว้ดังนี้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประนีประนอมหรือการพบกันครึ่งทาง การเป็นการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่ายจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหานั้นขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนต้องใช้เวลามากจึงต้องใช้เวลามากจึงหาข้อตกลงชั่วคราวหรือถอยกันคนละก้าวก่อนเพราะยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมดถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย

ฉลาด กันกา (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้างยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับเสียสละเพื่อผลประโยชน์ของส่วนร่วม เน้นความร่วมมือเป็นสำคัญ

นพภูท บรณทอง (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประนีประนอม หมายถึงผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้าง เพื่อจะตกลงกันได้เป็นวิธีการที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

รัชนี้ ธรรมประทีป (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประนีประนอม หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลงเพื่อจะก่อให้เกิดความสันติสุข โดยทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับผลเต็มความต้องการ

Rahim (1983) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประนีประนอม หมายถึง เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งผู้อื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยื่นหมู ยื่นแมวหรือแบบให้และรับ (Give-and-take) ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบ้าง เพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายกันคนละอย่าง หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

Thomas (1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้อีกบ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมแบบความร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบเอาชนะ (Zero-sum conflict) โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาเมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งในเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบ กันครึ่ง ทางเป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-แพ้ (Lose-lose)

3.2 ขอบข่ายของการประนีประนอม

กัมปนาท มีสวนิล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของวิธีการประนีประนอมประกอบด้วย

1. การยอมในบางเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนกับความคิดบางอย่าง
2. การยอมให้บางคนชนะถ้าคนเหล่านั้นยอมให้ตนเองชนะบ้าง
3. ความพยายามแก้ปัญหาโดยการประนีประนอม
4. การเสนอให้พบกันคนละครึ่งทาง
5. ความพยายามทำให้การได้เปรียบเป็นไปด้วยความเป็นธรรม
6. การพยายามหาทางเลือกสายกลางระหว่างความคิดเห็นของผู้อื่น

กับของตนเอง

7. ความพยายามจะให้ผู้อื่นเข้ามาจัดการประนีประนอม

อรุณี ขอบพิมาย (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของการประนีประนอม

ประกอบด้วย

1. ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
2. พยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้
3. ให้คู่กรณีพบกันคนละครั้งทาง
4. ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง
5. ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา
6. ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง
7. คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา
8. ยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบเขตของวิธีการประนีประนอมว่า

ประกอบด้วย

1. พยายามแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม
2. มักยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่ออาจจะชนะในบางประเด็น
3. ยอมให้ผู้อื่นได้สิ่งที่ต้องการบ้างถ้าหากผู้อื่นยอมให้ตนได้ในสิ่งที่ต้องการ
4. พยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของ
5. พยายามให้คนอื่นมาตกลงกันเพื่อประนีประนอม
6. พยายามทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความ

คนอื่น

ยุติธรรม

สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง การแก้ไขปัญหาโดยที่ผู้บริหารเป็นผู้เจรจาให้คู่กรณียอมเสียสละผลประโยชน์ที่ตนเองต้องให้กับอีกฝ่าย โดยที่การเสียสละนั้นต้องมีความชอบธรรม และไม่เกิดการขัดแย้งในครั้งใหม่ ตัวผู้บริหารเองต้องเป็นคอยพิจารณาว่าการแบ่งปันผลประโยชน์นี้เกิดความเท่าเทียมกันหรือไม่เพื่อป้องกันการปัญหาที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า

4. การหลีกเลี่ยง

4.1 ความหมายของการหลีกเลี่ยงได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการหลีกเลี่ยงไว้ดังนี้

ฉลาด กันกา (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหาและเห็นว่าความขัดแย้งเรื่องเล็กน้อย พยายามหลีกเลี่ยงเพิกเฉย ไม่เกี่ยวข้อง ไม่โต้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

นพปฎล บรรณทอง (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหา เห็นว่า เป็นปัญหาเล็กน้อยจึงเพิกเฉยไม่เกี่ยวข้อง ไม่ได้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง

รัชณี ธรรมประทีป (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารพยายามถอยห่างออกจากสถานการณ์หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่เข้ามาพัวพัน ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา

Rahim (1983) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง แบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นของการแก้ปัญหาแบบถอนตัว การถอยหนีการปิดสวาทให้พ้นหรือเป็นการเลี่ยงปัญหาบุคคลที่แก้ปัญหา ความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่สำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

Thomas (1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การแก้ปัญหาแบบการหลีกเลี่ยงว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและการแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามตั้งตนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางเฉยไว้และดีเอง จึงเป็นวิธีที่ยังไม่ได้พิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และยังไม่ได้แก้ปัญหาแต่อย่างใดในอนาคตปัญหานี้อาจเกิดขึ้นได้อีกเสมอ จึงถือว่าการแก้ปัญหาแบบเสียทั้งสองฝ่าย (Lose-lose)

4.2 ขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายของการหลีกเลี่ยงไว้ดังนี้

กัมปนาท มีสวนนิล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของวิธีการหลีกเลี่ยงประกอบไปด้วย

1. ความพยายามผัดผ่อนการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลาขบคิดอย่างเพียงพอ
2. ความพยายามหาสิ่งที่เป็นบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียดโดยเปล่าประโยชน์
3. ความพยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ตนเองไม่สบายใจ

4. การมีความรู้สึกถึงความขัดแย้งบางอย่างอาจจะไม่ถึงกับต้องวิตกกังวล
เสมอไป

5. การยอมให้ผู้อื่นทำหน้าที่แก้ปัญหาก็
6. การหลีกเลี่ยงที่จะเอาชนะซึ่งอาจก่อให้เกิดการถกเถียงโต้แย้งได้
อรุณี ชอบพิมาย (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของการหลีกเลี่ยง
ประกอบด้วย

1. ไม่รู้ว่าว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของตน
2. ไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง
3. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
4. เป็นการเสียเวลาที่จะไปวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกเรื่อง
5. ไม่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
6. ปล่อยเวลาไว้นาน ๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง
7. หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจ
8. ปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ถึงขอบเขตของวิธีการหลีกเลี่ยงว่า

ประกอบด้วย

1. มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบแทนตน
2. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ไม่สบายอารมณ์
3. ผู้บริหารพยายามประวิงเวลาในการแก้ปัญหาจนกว่าตนเองจะมีเวลา
คิดรอบคอบ

4. ผู้บริหารมักไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกเรื่อง
5. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่
การโต้แย้งกันได้
6. ผู้บริหารพยายามหาท่าทีจำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หา
ประโยชน์ไม่ได้

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารไม่สนใจ หรือนำตัวเข้าไป
แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพิกเฉย หลีกหนี ไม่สนใจ การมีอยู่ของปัญหา โดยปล่อยให้คู่กรณี
จัดการความขัดแย้งกันเอง โดยตัวผู้บริหารเองไม่สนใจ หรือใส่ใจบทบาทสรุปของความขัดแย้งนั้น ๆ

5. การยอมให้

5.1 ความหมายของการยอมให้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และฉัตยาพร เสมอใจ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการสนับสนุนความเห็นของผู้อื่น เมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่า

นพปฎล บรรณทอง (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจัดการความขัดแย้งโดยกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการกระทำที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับสูง

พิทักษ์ แจ่งประดิษฐ์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขันเมื่อให้ความร่วมมือแต่ละคนไม่สนใจตนเอง แต่สนใจและคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือจะออกมาในรูปของความใจกว้าง หรือที่เรียกว่าความรักแบบเสียสละ การเคารพเชื่อฟังคำสั่ง หรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

รัชณี ธรรมประทีป (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

Rahim (1983) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ยืนยันรักษาประโยชน์ เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มองเห็นพ้องต้องกัน เพื่อที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้แก่ผู้อื่น การแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอีกฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่งหรือตนเองเป็นฝ่ายผิด อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับอีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าได้รับอะไรเป็นข้อแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

Thomas (1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ยอมให้เป็นการแสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามการยอมให้เป็นการยอมให้เป็นการยอมให้ที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หรือต้องการ สามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง หรือแตกแยก หรือต้องการให้สังคมยอมรับให้หลายคนเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล

5.2 ขอบข่ายของการยอมให้

กัมปนาท มีสวณิล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของวิธีการยอมให้

ประกอบด้วย

1. การคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นด้วยในการต่อรองกัน
2. ความพยายามให้เป็นไปตามความคิดของฝ่ายที่มีน้ำหนักความสำคัญ

มากกว่า

3. ความพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น
4. ความพยายามที่จะถนอมน้ำใจของผู้อื่นและรักษาสัมพันธ์ภาพของกลุ่มไว้
5. การยอมสละความต้องการของตนเองเพื่อสนองความต้องการของผู้อื่น
6. การยอมให้ผู้อื่นทำตามความเห็นได้ ถ้าทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความสุข
7. ความพยายามเน้นในเรื่องที่กลุ่มเห็นตรงกัน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบเขตของวิธีการยอมให้ว่า

ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารยอมเสียสละในสิ่งที่ตนเองมีความต้องการเพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา
2. ผู้บริหารพยายามที่จะถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพของตนเองไว้
3. ในการแก้ปัญหาผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึก

ของคนอื่น

4. การเจรจาต่อรองนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์

หรือความพอใจของผู้อื่น

5. ถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขได้ผู้บริหารจะยอมให้พนักงานทำตาม

ความคิดเห็นของพนักงาน

6. ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจา

ในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การยอมให้ หมายถึง การแก้ไขโดยตัวผู้บริหารยอมเสียสละทุกอย่างให้กับคู่กรณี โดยยึดผลประโยชน์ของตัวองค์กรเป็นที่ตั้ง เอาใจผู้อื่น โดยไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจกัน

ความขัดแย้งในสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นสถานที่ปลูกฝังความรู้ ค่านิยม และเจตคติให้กับนักเรียน เป็นอีกหนึ่งสถาบันที่มีความสำคัญในชีวิตของคนเราเพราะว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คนเราจะแสดงออกมาก็เกิดจากการลอกเลียนแบบ ดังนั้นหากมีปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นบ่อยครั้งย่อมไม่เป็นผลดีต่อตัวนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างยิ่งในการจัดการปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้ จากแนวคิดของ Wayne และ Miskel (ลำจวน ชื่นธงชัย, 2551) ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการ เป็นองค์การรูปนัยและอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณาว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ บทบาทปกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ดังนั้นจะมีความขัดแย้งในสถานศึกษา 10 แบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท

เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาอาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้ให้ทุนและผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทในระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ผู้อำนวยการอาจมีบทบาทต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน เช่น จะรับเป็นประธานในที่ประชุมผู้อำนวยการในฐานะผู้อำนวยการหรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ

ความขัดแย้งแบบนี้ มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกัน เช่น ผู้อำนวยการมีความต้องการที่จะมั่นคงในอาชีพ แต่ในขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ในสภาพเช่นนี้ ยากที่ผู้อำนวยการจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปกติวิสัย

ในองค์การรูปนัย ย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียนสถานศึกษา ซึ่งองค์การรูปนัยก็ประกอบด้วย องค์การรูปนัย ย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่มาจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มย่อมมีปกติวิสัยของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้ปกติวิสัยต่างกัน ความขัดแย้งต้องเกิดขึ้น

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย

องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น สถานศึกษาของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเป็นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพ จะเห็นว่าความขัดแย้งของเป้าหมายเกิดขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัดงบประมาณก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ เป้าหมายของหน่วยก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายรายบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย

ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่ปกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับปกติวิสัยของกลุ่มที่ไม่เป็นพิธีการ เช่น ความคาดหวังของครูผู้สอนในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนอาจขัดแย้งกับปกติวิสัยของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย

เป็นสิ่งที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐานอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งจะพัฒนาบุคคลตามควรแก่อัตภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ

ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลจะต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแต่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาแต่ใจตนเองแต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับบุคลิกภาพ

เป็นความขัดแย้งในองค์การอรรุณัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับปกติวิสัยของกลุ่มย่อยไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจมีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าควรจะเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยกับเป้าหมาย

เป็นความขัดแย้งระหว่างปกติวิสัยของกลุ่มเป้าหมายขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักก็แสดงอาการต่อต้านหลักปฏิบัติงานหรือเฉื่อยงาน เช่น เป้าหมายของสถานศึกษาที่ต้องการให้ครูประหยัดและออมที่อาจจะขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ

เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์การกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบ หรือมีเหตุผลเฉพาะตน ที่ไม่ยอมปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอ ซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เนื่องจากสถานศึกษา

ตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่ง คือ ความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับสังคมแวดล้อม

Luthans (1981) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (Classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างขององค์กร 4 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) ซึ่งอาจมีความขัดแย้งกันหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Unctional conflict) เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายในองค์กรอุตสาหกรรม
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วย (Line and staff conflict) อาจเป็นผลมาจากบุคคลในหน่วยงานช่วย (Staff personnel) ไม่มีอำนาจที่เป็นทางการมากกว่าหน่วยงานหลักก็ได้
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (Formal-informal conflict) ขององค์กรตามแบบไม่สอดคล้องกับองค์กรนอก

แบบความขัดแย้งในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ และในแต่ละระดับก็มีลักษณะหรือรูปแบบของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์กรออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ

4.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในบุคคลเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลงไปนั้น จะเกิดผลขึ้นมาในทางใดบ้างซึ่งอาจจะเป็นผลในทางบวกหรือลบก็ได้ และสภาวะของความไม่แน่นอนเช่นนี้จะยิ่งมีมากขึ้น ถ้าหากเกิดมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลาย ๆ ทาง และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและลบอย่างเท่าเทียมกัน สภาพเช่นนี้ทำให้ผู้ที่จะต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจขึ้นมา และมีความตึงเครียดเกิดขึ้นได้ จะเห็นได้จาก ทศนะของ เจมส์ จี มาร์ช กับเฮร์เบิร์ต เอไซมอน (March and Simon, 1958) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ มีสาเหตุมาจากความซับซ้อนของปัญหา และขาดประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในการตัดสินใจหากความซับซ้อนของปัญหายังมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น และเช่นเดียวกัน ถ้าหากยังมีประสบการณ์ในอดีตมากเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งน้อยตามมาเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม หากความซับซ้อนของปัญหายังมีมากเท่าใด และประสบการณ์ในอดีตยังมีน้อยเท่าใด ความยากในการตัดสินใจก็จะเกิดขึ้นกลายเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลมากขึ้นความขัดแย้งภายในบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ ความเชื่อหรือความคิดของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงาน

ที่เกินความสามารถของเขา หรืออาจจะเกิดจากการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์กรมีความคาดหวัง
อย่างไรต่อการทำงานของเขา เป็นต้น สภาพเหล่านี้ ล้วนแต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ
หรือความตึงเครียดขึ้นได้ ซึ่งก็คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้ เป็นความขัดแย้งของ
บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กรได้หากการขัดแย้งดังกล่าว
สามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลาย ๆ ทางเลือก
ลักษณะเด่นของความขัดแย้งในระดับนี้มักจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพ
หรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร หรือเป็นเรื่องที่เกิดจากการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือ
หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่าการให้รางวัลตอบแทนจาก
ผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม เป็นต้น

4.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ เป็นความขัดแย้งที่
ขยายวงกว้างออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่าง
สมาชิกในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่าย และแต่ละฝ่ายอาจจะมีสมักรพรรคพวก
สนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความความขัดแย้ง
ในระดับที่ 2 นั่นเอง เนื่องจากว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นจะไม่หยุดลงแต่เพียงระหว่างบุคคลสอง
คนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กรที่มักจะแสวงหาพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มี
แนวความคิดหรือค่านิยมคล้าย ๆ กัน มาสนับสนุนตนเอง ดังนั้น จึงทำให้ความขัดแย้งขยายวง
กว้างขวางขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้ว
ย่อมมีผลกระทบต่อกระบวนการกลุ่มในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น อาจจะทำให้การติดต่อสื่อสาร
ภายในกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดการร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่มีการประสานงานกัน เป็นต้น
ลักษณะเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้ผลิตผลขององค์กรตกต่ำลงมากก็ได้

4.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะของกลุ่มต่าง ๆ
ในองค์กรมักจะมีทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal group) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal
group) สมาชิกในองค์กรจะเข้าไปสังกัดกลุ่มใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละ
คนความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับที่ 3
กล่าวคือ ความขัดแย้งในระดับที่ 3 จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มต่างรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มและ
แตกแยกออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป การรวมตัวของแต่ละกลุ่มมักจะมีพื้นฐานจาก
เป้าหมายหรือแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน และแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายแนวความคิดหรือค่านิยมที่
แตกต่างกันออกไป และเมื่อใดก็ตามถ้าแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือเกี่ยวกับการดำเนินงานของ

องค์กรแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจจะเกิดตามขึ้นมาได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต้องการพิทักษ์ซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนเอง

4.5 ความขัดแย้งภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่า เป็นความขัดแย้งของทุกระดับภายในองค์กรได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตามถ้าหากมองภาพของความขัดแย้งในระดับองค์กรแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ชนิดด้วยกัน คือ ชนิดแรก เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical conflict) ชนิดที่สองเป็นความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal conflict) ชนิดที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายช่วยอำนาจการ (Line-staff conflict) และชนิดสุดท้าย เป็นความขัดแย้งในเรื่องบทบาท (Role conflict) (Helliege and Slocum, 1979) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรอบของสายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ภายในองค์กรตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ความขัดแย้งแบบนี้มักจะเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีไม่เพียงพอ หรือเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายที่อยู่ต่างระดับกันขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ หรือเกิดจากการที่การรับรู้ ทัศนคติ ไม่สอดคล้องกัน นอกจากนั้นยังอาจเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาพยายามจะเข้ามาควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป จนทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียเสรีภาพส่วนบุคคลไป สภาพเช่นนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้

4.5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งชนิดนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน บางครั้งก็เรียกว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานนั่นเอง (Interdepartmental conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีความสัมพันธ์หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด หากระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งอาจจะมีน้อยตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามหากความสัมพันธ์มีมาก ต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้ โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งย่อมมีมากตามไปด้วย เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะมีเป้าหมายที่แน่นอนของตัวเองซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานหรืออาจจะมี การรับรู้และความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้หากหน่วยงานสองหน่วยงานที่มีเป้าหมายและการรับรู้ที่ต่างกันต้องทำงานร่วมกันหรือไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันในการทำงาน สภาพเช่นนี้จะ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

4.5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายอำนาจการโดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีฝ่ายอำนาจการ (Staff units) เพื่อที่จะช่วยงานทางด้านวิชาการแก่ฝ่าย

สายงานหลัก (Line departments) บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายนี้มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับด้านเทคนิค หรือความชำนาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำหน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันอยู่เสมอ เนื่องจากฝ่ายอำนวยการมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีภูมิหลังที่แตกต่างกันออกไป และมักจะเป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าสายงานหลัก สภาพเช่นนี้ จึงทำให้ฝ่ายอำนวยการมีความเชื่อ หรือค่านิยมที่เป็นของตัวเองอีกแบบหนึ่งซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ สำหรับฝ่ายสายงานหลักก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเองอีกแบบหนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อในเรื่องประสพการณ์ของตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาพเช่นนี้จึงทำให้บุคลิกภาพ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคลากรทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะไปด้วยกันไม่ได้เลย เพราะฝ่ายสายงานหลักจะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า ฝ่ายอำนวยการเข้ามาก้าวล่วงหรือละเมิดอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมของพวกเขา ปรัชญาการณเช่นนี้สามารถพบเห็นได้เป็นประจำทั้งองค์กรที่อยู่ในภาครัฐและเอกชน

4.5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท บทบาทของพนักงานในองค์กรนั้น

โดยทั่วไปจะหมายถึง ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา ความคาดหวังในบทบาทบางครั้งอาจจะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น ความคาดหวังที่เกิดจากการจำแนกตำแหน่งลักษณะขอบข่ายของงาน การกระจายอำนาจ การมอบหมาย หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนั้นยังอาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น ความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในองค์กร เป็นต้น ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทนี้ อาจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลถูกคาดหวังให้มีบทบาทสองอย่างพร้อมกันไป แต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกันดังจะเห็นว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนักบริหารจะประสบกับลักษณะของความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุดเพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องมีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความแตกต่างในเรื่องบทบาทเช่นนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวของเขาเอง ความขัดแย้งในบทบาทนี้ ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากจะยังอาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายสายงานหลัก ดังได้กล่าวมาแล้วนั้นอาจจะถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในบทบาทได้เช่นกัน (Dalton, 1979)

วิเชียร วิทย์อุดม (2547) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่าที่มีความคิดเห็นตรงกันข้ามกับบุคคลอื่น ๆ อาจเป็นความขัดแย้งทางเนื้อหา หรือความขัดแย้งทางอารมณ์

2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน อาจเป็นความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากเนื้อหา หรือความขัดแย้งทางอารมณ์

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก อาจเป็นความขัดแย้งที่ เกี่ยวกับการแข่งขัน การเป็นปรปักษ์กันในทางธุรกิจ

March and Simon (1998) ได้เสนอแนวความคิดของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในใจของตัวบุคคล (Internal Conflict) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลมีปัญหา เกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกใด ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติภาระหน้าที่ของตน แบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการเท่าเทียมกัน (Approach-approach conflict) 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ต้องการทั้งสองอย่าง (Avoidance-avoidance conflict) 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากความจำใจ (Approach-avoidance conflict)

2. ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational conflict) ความขัดแย้งในองค์กร เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรเดียวกันหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ อาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือระหว่างกลุ่มต่อกกลุ่ม ความขัดแย้งดังกล่าว เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organizational conflict) หมายถึง การไม่ลงรอยกันระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับ ฝ่ายขาย (เรื่องคุณภาพของสินค้า) ความเห็นที่แตกต่างกันในการปกครองระหว่างกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนกับคณะกรรมการแนะแนว เป็นต้น ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะสร้างพลังต่อรองระหว่าง กลุ่มอิทธิพลของกลุ่มใดมีมากกว่าก็ได้รับชัยชนะ ทำให้เกิดภาวะการแพ้-ชนะ ขึ้น ซึ่งอาจสร้าง บรรยากาศที่เสียหายได้

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นได้จากทุกส่วน ทั้งขัดแย้งในตนเอง ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ขัดแย้งกับชุมชน เป็นต้น ฉะนั้นความขัดแย้ง มีอยู่ทุกองค์กร และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อยู่ที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะรับมือกับปัญหา ความขัดแย้งอย่างไร ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ความขัดแย้งยิ่งมากขึ้นตามไป

แนวทางบริหารความขัดแย้ง

ในการบริหารความแย้งของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้ให้แบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งไว้หลายแบบ ดังนี้

Follett (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533) ได้เสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธี คือ

1. การชนะ-แพ้ (Domination) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการใช้อำนาจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็อาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต

2. การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่ต่างฝ่ายต่างได้เพียงบางส่วนที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด

3. การประสานประโยชน์ (Integrated solution) หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นำความพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่มีการแพ้-ชนะ หรือไม่ต้องเสียบางส่วน แต่จะได้ตามความต้องการทั้งสองฝ่าย

Thomas และ Kilmann (1987) ได้สร้างเครื่องมือขึ้น เพื่อที่จะใช้วัดวิธีการแก้ไขความขัดแย้งเรียกว่า วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบโรมัส-คิลแมนน์ (Thomas-Kilmann conflict mode instrument) ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้น สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งคือ สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันทักษะผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน

2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่น หรือคล้อยตามผู้อื่นทั้ง

สองมิตินี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบ คือ

1. การแข่งขัน (Competing)

การแข่งขัน หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ โดยไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือ การที่บุคคลยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจที่ตนเห็นว่าเหมาะสมเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่น ใช้ความสามารถที่จะโต้แย้งโดยใช้ตำแหน่งของตน หรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ เป็นต้น คำว่า

การแข่งขันนี้ ยังอาจหมายถึง การยืนยันทเพื่อสิทธิของตน การป้องกันจุดยืนซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น

2. การปรองดอง (Accommodating)

การปรองดอง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงกันข้ามกับแบบการแข่งขัน (Competing) เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องของตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง โดยที่ไม่คิดถึงตัวเองเลย หรือที่เรียกกันว่าความรักแบบเสียสละ อาจออกมาในรูปของการนบอบเชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่ยกนบอบ หรือในรูปของการยอมตามความคิดเห็นของคนอื่น

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทรักษาผลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นก็คือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปของการเลี่ยงแบบนักการทูต การเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมกว่าหรือการถอยหนีไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนเองอยู่

4. การร่วมมือ (Collaborating)

การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง (Avoiding) การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลึกลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่าย และเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสม

5. การประนีประนอม (Compromising)

การประนีประนอมอยู่ระหว่างการยืนยันทรักษาผลประโยชน์ และการให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ก็คือ หาวิธีการแก้ปัญหาคณิตที่ไม่เป็นอุปสรรค และทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหาแบบการแข่งขัน (Competing) และแบบการปรองดอง (Accommodating) การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบปรองดอง การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการแก้ปัญหาแบบปรองดอง นั่นคือพูดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับการร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอมนี้อาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้ หรือพูดง่าย ๆ เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

Reddin (1970) ได้แบ่งแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในการบริหารงานโดยใช้ “ผลงานและการมีมนุษยสัมพันธ์” เป็นเครื่องวัดผู้บริหารและสรุปรูปแบบไว้ ดังนี้

1. ผู้หลีกหนี (Deserter) เป็นผู้มีลักษณะขาดความสนใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานตลอดจนสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมเพียงพอ จึงสมควรที่จะละเลยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีวิธีแข็งข้อที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรหลายวิธีด้วยความชำนาญ ถ้าไม่มีผู้ใดเฝ้าสังเกตจับตาดูอย่างใกล้ชิดแล้ว จะไม่มีผู้ใดรู้เลยบุคคล ประเภทนี้จะทำงานให้ได้รับผลดีเพียงเท่าที่จะไม่ให้คนอื่นมารบกวน และจะไม่ทำตัวไปพัวพันกับคนอื่นมากนัก นอกจากนี้จะเป็นประโยชน์แก่ตัวของเขาเอง
2. ผู้เคร่งกระเปียบ (Bureaucrat) มีลักษณะขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเช่นเดียวกับผู้บริหารงานชนิดหลีกหนี แต่เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามคำสั่งหรือระเบียบวิธี บุคคลประเภทนี้จะถือว่าระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและไม่ชอบความคิดริเริ่มแบบใหม่ ๆ และจะประสบความสำเร็จมากถ้ารับราชการเป็นทหารหรือเป็นข้าราชการทุกระดับของรัฐบาล
3. ผู้นิยมอำนาจ (Autocrat) เป็นผู้ที่มุ่งแต่ภารกิจของตนแต่เพียงอย่างเดียวและมักจะเป็นนักแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวด้วย เห็นได้ชัดว่าบุคคลประเภทนี้จะไม่มีสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานคนใดเลย และมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานจะกลัวและไม่ชอบบุคคลประเภทนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานให้ต่อเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น อีกประการหนึ่งบุคคลประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเครื่องจักร และไม่รู้ว่าการจูงใจบุคคลคืออะไรที่ชนะในการทำงานของบุคคลเหล่านี้ คือมีคนออกคำสั่งและมีคนปฏิบัติตาม มักจะจัดการกับข้อโต้แย้งด้วยการใช้อำนาจและไม่เคยยกโทษให้ใครโดยง่าย
4. นักบุญ (Missionary) ลักษณะผู้บริหารชนิดคนใจบุญนี้ เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตากรุณาและคำนึงถึงแต่สัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งใด แต่ก็นับว่าเป็นข้อเสีย เพราะบุคคลประเภทนี้ปรารถนาที่จะเป็น “คนดี” เสียจนไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ ของคนอื่นแม้แต่เรื่องเล็กน้อย ปลีกย่อยที่ตนไม่เห็นด้วยเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล บุคคลประเภทนักบุญพยายามที่จะดำเนินงานในองค์กรของเขาเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่าการดำรงรักษาให้การดำเนินงานมีบรรยากาศอบอุ่นสบายใจเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น
5. นักประนีประนอม (Compromiser) ผู้บริหารชนิดนี้ยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่เขาก็ไม่มีความสามารถที่จะผสมผสานความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตกลงใจหรือตัดสินใจลงไปได้ว่าจะใช้ข้อใด ข้อหนึ่งของคนจำพวกนี้จะเป็นคนโลเล อิทธิพลที่ชักจูงให้ตัดสินใจก็คือความกดดันบางอย่างที่เกิดขึ้น

ในขณะนั้น เขายินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้น้อยลงแม้ผลผลิตจะต่ำ และคิดว่าการวางแผน
ดำเนินงานต้องใช้วิธีประนีประนอมทั้งสิ้น

6. นักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงาน
อย่างแท้จริง และเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานชนิดนักบุญ มักจะอาศัยความ
ร่วมมือในการทำงานเป็นส่วนมาก และเห็นว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ๆ เหมือนกับการเล่นหรือ
การพักผ่อน ตลอดจนมีความเชื่อ ถือในเพื่อนมนุษย์ว่าทุกคน มีความสามารถและมีเหตุผล

7. นักเผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent autocrat) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจใน
วิธีการปฏิบัติงานและดำเนินงานของตนเองอย่างมาก บุคลประเภทนี้มีความชำนาญในการสั่งงานและ
ทำให้ทุกคนปฏิบัติตามได้เพื่อนร่วมงานไม่เกิดความขุ่นเคืองใจ มีลักษณะของผู้นิยมอำนาจแต่ว่า
สามารถทำงานอย่างมีศิลปะนุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า อย่างไรก็ตาม ก็ไม่แนเสมอไปนักกว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะทำงานหนักเพื่อเขาได้ตลอดไป

8. นักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้บริหารงานแบบนี้ผู้บริหารนี้เป็นตัวอย่างของ
ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่มีทัศนคติและความสามารถที่จะทำให้งานเกิด
ประสิทธิผลและมี สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วย ขณะเดียวกันก็ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เสมือนกับการดึงเชือกเส้นเดียวไปในทิศทาง
เดียวกัน นักบริหารรู้ความต้องการของบุคคลและความต้องการของหน่วยงานและรู้ว่าทุกคน
ต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องการความอิสระด้วยกันทั้งสองฝ่าย เขายินดีรับฟังและแก้ปัญหา
ข้อขัดแย้งของทุกฝ่าย และเห็นว่าปัญหาทั้งหลายแก้ไขได้โดยทุกฝ่ายยอมรับ

Johnson และ Johnson (2003) กล่าวว่า แต่ละคนจะมีการใช้กลยุทธ์ของการจัดการ
ความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยปกติมนุษย์เราเรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งตั้งแต่เด็ก
ต่อมาจะกลายเป็นการใช้อย่างอัตโนมัติซึ่งเป็นการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ คนเราจะมีวิธีการส่วนตัว
ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้เสมอโดยผ่านการเรียนรู้ใหม่ที่เป็นทางที่มีประสิทธิภาพมากกว่า
ในการจัดการความขัดแย้งเมื่อเราเข้ามาเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเราควรจะต้องพิจารณาใน

2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. หาข้อตกลงร่วมกันโดยให้ตอบสนองความต้องการและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. รักษาความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับผู้อื่น

Johnson และ Johnson (2003) เพิ่มเติมว่า ในสถานการณ์ความขัดแย้งในเรื่องของ
ผลประโยชน์ (Conflict of interest) คนเราจะปฏิบัติอย่างไรขึ้นอยู่กับว่าเป้าหมายของเรา
มีความสำคัญกับเรามากแค่ไหนและเรารู้ความสำคัญของสัมพันธภาพอย่างไร โดยได้เสนอกลยุทธ์
การจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี ได้แก่

1. แบบนกฮูก (The owl, problem-solving negotiations) ให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพ เมื่อทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพมีความสำคัญมากจึงมีการเจรจาต่อรองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น เพื่อให้ทุกฝ่ายได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และลดความตึงเครียด รวมถึงอารมณ์ทางลบระหว่าง 2 ฝ่าย วิธีการนี้อาจจะมีความเสี่ยงที่ว่าต่างฝ่ายต่างยึดถือความสนใจของตนและคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะคิดเหมือนกัน

2. แบบตุ๊กตาหมี (The teddy bear, smoothing) สัมพันธภาพมีความสำคัญมาก ขณะที่เป้าหมายมีความสำคัญน้อย แบบตุ๊กตาหมีจึงยอมทิ้งเป้าหมายเพื่อที่จะรักษาสัมพันธภาพไว้ เมื่อคุณคิดว่า เป้าหมายของผู้อื่นมีความสำคัญกว่าของคุณ คุณจะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายของเขา

3. แบบฉลาม (The shark, forcing or win-lose negotiations) เป็นการพยายามที่จะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายโดยการบังคับให้อีกฝ่ายยอม เป้าหมายของตนเองมีความสำคัญมากแต่สัมพันธภาพไม่มีความสำคัญ แบบนี้จึงใช้วิธีการบังคับ ช่มชู้ หรือโน้มน้าวใจเพื่อให้ตนบรรลุในสิ่งที่ต้องการ มีการแข่งขันเพื่อการชนะ วิธีนี้เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยไม่สนใจความยินยอมของอีกฝ่าย

4. แบบสุนัขจิ้งจอก (The fox, compromising) จะให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและสัมพันธภาพกับผู้อื่น เมื่อทั้งเป้าหมายและความสัมพันธ์มีความสำคัญในระดับปานกลางและพบว่าทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุในสิ่งที่ต้องการได้ แต่ละฝ่ายอาจจะยอมแพ้ในเป้าหมายและสัมพันธภาพส่วนหนึ่งเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน การประนีประนอมมักจะใช้เมื่อคู่กรณีต้องการที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการเจรจาต่อรองแต่ไม่มีเวลาเพียงพอ

5. แบบเต่า (The turtle, withdrawing) จะหลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหา ความขัดแย้งเป้าหมายไม่มีความสำคัญและไม่สนใจที่จะรักษาสัมพันธภาพ โดยวิธีการนี้อาจจะยอมที่จะทิ้งทั้งเป้าหมายและความสัมพันธ์เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงประเด็นปัญหากับผู้อื่น แต่บางครั้งก็อาจเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เช่นการรอให้ทั้งสองฝ่ายใจเย็นลงก่อนหรือสามารถควบคุมอารมณ์ได้ก่อน

Rahim และ Bonoma (1979) ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่คล้ายคลึงกับของ Blake และ Mouton (1964) และ Thomas และ Kilmann (1987) โดยแบ่งรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบบังคับ (Dominating) แบบประนีประนอม (Compromising) แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) แบบร่วมมือ (Integrating) และแบบยอมตาม (Obliging) แบ่งออกเป็นอีก 2 มิติ ได้แก่ มิติการคำนึงถึงตนเอง (Concern for self) กับมิติการคำนึงถึงผู้อื่น (Concern for others) มิติแรกอธิบายถึงการที่คนพยายามที่จะตอบสนองความพึงพอใจของตนเอง และมิติที่สองคือ การที่คนพยายามที่จะตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลอื่น มิติเหล่านี้แสดงถึงแรงจูงใจที่บุคคลยึดมั่น (Motivation orientation) ของบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้งรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการบังคับ (Dominating, DO) คำนึงถึงตนเองในระดับสูงแต่คำนึงถึงผู้อื่นในระดับต่ำผลลัพธ์เป็นไปในทิศทางของชนะ-แพ้ (Win-lose) หรือใช้พฤติกรรมการบังคับเพื่อชนะในจุดยืนของตนเอง
2. วิธีการประนีประนอม (Compromising, CO) คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลางเกี่ยวข้องกับการให้ รับหรือการแบ่งปันที่ทั้งสองฝ่ายต้องละทิ้งในบางสิ่งเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้
3. วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding, AV) คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำเกี่ยวข้องกับการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้ง โดย Rahim กล่าวว่าวิธีการนี้เป็นสถานการณ์ที่ไม่ให้ความสนใจต่อสิ่งร้ายรอบตัวหรือ "see no evil, hear no evil, speak no evil"
4. วิธีการร่วมมือ (Integrating, IN) คำนึงถึงตนเองและผู้อื่นในระดับสูงสร้างความร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายเช่น การเปิดกว้าง การแลกเปลี่ยนข้อมูล การพิจารณาความแตกต่างเพื่อให้เข้าถึงแนวทางแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้
5. วิธีการยอมตาม (Obliging, OB) คำนึงถึงตนเองในระดับต่ำแต่คำนึงถึงผู้อื่นในระดับสูงบุคคลที่ใช้วิธีการยอมตามจะมองว่าความแตกต่างเป็นเรื่องไม่สำคัญ จึงมักจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้อื่น

Blake และ Mouton (1964) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่เสนอกรอบแนวคิดในการแบ่งประเภทของการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบบังคับ (Forcing) แบบประนีประนอม (Sharing) แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawal) แบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Problem-solving) และแบบไกลเกลี่ย (Smoothing) โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติหลักตามเจตคติของผู้บริหาร ได้แก่ การคำนึงถึงบุคคลอื่น (Concern for people) และการคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน (Concern for production) แต่ละมิติช่วงคะแนนเริ่มต้นตั้งแต่ 1 (ต่ำ)-9 (สูง) ซึ่ง Blake และ Mouton (1964) เรียกช่วงคะแนนนี้ว่าหน่วยของทิศทาง (Nits of direction) (Van de Vliert a Kabanoff, 1990) มิติแรกการคำนึงถึงบุคคลอื่น (Concern for people) อธิบายถึงระดับที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่น มิติที่สองการคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน (Concern for production) คือระดับที่บุคคลคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานถ้า "9,1" แสดงถึงบุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นในระดับที่ 9 และคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับที่ 1 จาก 2 มิติหลักนี้สามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเภทของการจัดการความขัดแย้ง

1. วิธีการบังคับ (Forcing-1,9) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นในระดับต่ำแต่คำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับสูง
2. วิธีการประนีประนอม (Sharing-5,5) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับปานกลาง

3. วิธีการหลีกเลี่ยง (Withdrawal-1,1) คือ วิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ

4. วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Problem-solving-9,9) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นและคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับสูงด้วย

5. วิธีการไกล่เกลี่ย (Smoothing-9,1) คือวิธีการที่บุคคลคำนึงถึงบุคคลอื่นในระดับสูง แต่คำนึงถึงผลลัพธ์ของงานในระดับต่ำ

ในการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง บุคคลมักจะใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้าวิธีการแรก ที่ใช้ไม่ได้ผล

ทศนา แคมณี (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างกระบวนการในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรด้วย

ความขัดแย้งบางประเภทเป็นอุปสรรคอย่างเช่น

1. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสร้องทุกข์หรือแสดงความไม่พอใจออกมา โดยกำหนดวิธีการขึ้น
2. ตั้งกรรมการร่วมเพื่อปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันโดยประกอบด้วยผู้แทนมากกว่าหนึ่งหน่วยงาน
3. วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อจะได้ทราบถึงข้อปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ
4. ใช้บุคคลภายนอกหรือบุคคลที่สามมาตรวจสอบการร้องทุกข์ หรือข้อขัดข้อง และเสนอแนะเพื่อการแก้ไข
5. หาโอกาสพบปะกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจอย่างใหม่
7. เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานให้มากและสะดวกขึ้น
8. พยายามให้ภาระงานและความรับผิดชอบของแต่ละคนชัดเจนขึ้นอย่าให้เกิดความคลุมเครือ ตัวบ่งชี้ว่าองค์กรของเรามีความขัดแย้งมากน้อยเพียงใดนี้อาจแตกต่างกันระหว่างกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ถ้าเราสังเกตว่าในองค์กรของเรามีลักษณะต่อไปนี้ ก็คงพอสรุปได้ว่าองค์กรนั้นมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง มีความขัดแย้งไม่มากคือ
 9. ในการดำเนินกิจการขององค์กรจะไม่ค่อยพบกลุ่มคนที่ลุกขึ้นต่อต้านโดยไร้เหตุผล
 10. ในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร การเปลี่ยนงานหรือย้ายงานมีอัตราคงที่หรือลดน้อยลง ถ้าหากจะย้ายงานก็ย้ายด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่เพราะความคับแค้นใจ
 11. การบรรจุคนลงในตำแหน่งที่ว่างจะได้คนดีกว่าคนเก่า
 12. คนที่เข้ามาใหม่จะปรับตัวเข้ากับคนเก่าได้โดยไม่ยาก

13. ทุกคนในหน่วยงานทราบว่าหน้าที่ของตนคืออะไร เข้าใจและยอมรับเป้าหมายของหน่วยงาน

14. การตัดสินใจเพื่อการเลื่อนหรือส่งย้ายงานการประเมินผลงานในการพิจารณาความดีความชอบ ได้รับการยอมรับการสมาชิกส่วนใหญ่ สมาชิกทั้งหลายขององค์กรเข้าร่วมกิจกรรมหรืองานพิธีขององค์กรเป็นอย่างดี

15. ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง มักจะไม่ขออำนาจจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงในการแก้ไขปัญหา คนที่ให้เกิดความขัดแย้งจะรู้สึกเสียใจมากกว่าพอใจ และจะหักทากันเป็นปกติ

16. คู่ขัดแย้งจะยินดีและพอใจ หากผู้บังคับบัญชาจะเข้าไปสอดแทรกเพื่อแก้ไขปัญหาขัดแย้ง

สรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งนั้น ตัวผู้บริหารเองมีบทบาทอย่างยิ่งที่จะยุติ ระวัง หรือ เพิ่มระดับ ของความขัดแย้ง ฉะนั้นทุกการกระทำของผู้บริหารควรใช้ความคิด วิจยารณญาณ และ ประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหา ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขความขัดแย้งอยู่เสมอ ดังนั้นตัวผู้บริหารเองต้องคอยสังเกต สอดส่อง ว่ามีปัญหาเล็กน้อยเพียงใด เพื่อระวังหรือปราม ไม่ให้เป็นปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสู่ระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลัก ของคนไทย 12 ประการบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา และบูรณาการจัดการศึกษา
4. พัฒนาระบบบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

เป้าประสงค์หลัก (Goals)

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษามีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และเสมอภาพ

3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 และสถานศึกษามี ประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 บูรณาการการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 และสถานศึกษาพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ (Strategy issues)

กลยุทธ์ 1 พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้

กลยุทธ์ 2 พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 3 พัฒนากำลังคน และงานวิจัย

กลยุทธ์ 4 ส่งเสริม ทดสอบ ประเมิน/ประกัน/มาตรฐาน

กลยุทธ์ 5 ส่งเสริม ICT เพื่อการศึกษา

กลยุทธ์ 6 พัฒนาการบริหารจัดการ

ค่านิยม 5 G

Good Moral : คุณธรรมที่ดี

Good Wisdom : ปัญญาดี

Good Service Mind : ใจบริการที่ดี

Good Co-operation : ความร่วมมือที่ดี

Good Organization : องค์กรที่ดี

คำขวัญประจำองค์กร

“งานได้ผล คนสำราญ องค์กรสำเร็จ”

Work Success Happiness to all person Corporation Complete

จุดเน้น และตัวชี้วัดความสำเร็จ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 กำหนด 6 จุดเน้น การดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่สอดคล้องกับ 6 ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา และ 11 นโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ

1. จุดเน้นด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

2. จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. จุดเน้นด้านพัฒนากำลังคนและงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
4. จุดเน้นด้านการทดสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษา

5. จุดเน้นด้าน ICT เพื่อการศึกษา
6. จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

จุดเน้นด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

1. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้มีการปรับปรุงตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้
 - 1.1 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับผู้เรียน
 - 1.2 โครงสร้างเวลาเรียนมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับผู้เรียน
 - 1.3 สถานศึกษาทุกแห่งมีการยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในแต่ละช่วงชั้น
 - 1.4 สถานศึกษาใช้ STEM Education BBL DLTV
2. ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญ สู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการด้าน ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่สมดุล เหมาะสมกับสังคม วัย และเรียนรู้ด้วยความสุข
 - 2.2 ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 อ่านออก เขียนได้
 - 2.3 ผู้เรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ขึ้นไป อ่านคล่องเขียนคล่อง
 - 2.4 ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณ และด้านเหตุผลผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเพิ่มขึ้น
 - 2.5 ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้น
 - 2.6 ผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนว และได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะที่เหมาะสมเพื่อการมีงานทำในอนาคต
 - 2.7 ผู้เรียนมีทักษะในการสื่อสาร ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิต และทักษะการใช้เทคโนโลยี ที่เหมาะสมตามช่วงวัย
 - 2.8 ผู้เรียนได้รับการวัดและประเมินผลที่หลากหลายเหมาะสมตามศักยภาพเป็น

รายบุคคล

3. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ รวมทั้ง มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด
 - 3.1 ผู้เรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
 - 3.2 ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพเป็นรายบุคคล ได้แก่

- 4.1 ผู้พิการ
 - 4.2 ผู้ด้อยโอกาสและผู้เรียนในพื้นที่พิเศษ
 - 4.3 ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ
 - 4.4 ผู้เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ และศูนย์การเรียนรู้
 - 4.5 ผู้เรียนที่ต้องการความคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ
- ตัวชี้วัดด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
1. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้มีการปรับปรุงตามความเหมาะสม
 - 1.1 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับผู้เรียน
 - 1.2 โครงสร้างเวลาเรียนได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับผู้เรียน
 - 1.3 สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในแต่ละช่วงชั้น
 - 1.4 ร้อยละ 90 ของสถานศึกษา ใช้ STEM Education BBL DLTV
 2. ผู้เรียนมีสมรรถนะที่สำคัญสู่มาตรฐานสากล
 - 2.1 ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษาทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมตามช่วงวัย
 - 2.2 ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ทุกคนอ่านออกเขียนได้
 - 2.3 ผู้เรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ขึ้นไปทุกคน อ่านคล่องเขียนคล่อง
 - 2.4 ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ของการสอบประเมินคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (NT) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
 - 2.5 ค่าเฉลี่ยร้อยละของผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระหลัก 5 วิชา โดยรวมเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 5
 - 2.6 ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกคนมีแรงจูงใจสู่อาชีพและการมีงานทำ ในอนาคต
 - 2.7 ผู้เรียนทุกคนมีทักษะในการสื่อสาร ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิต และทักษะ การใช้เทคโนโลยี
 - 2.8 ร้อยละ 50 ของผู้เรียนที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเรียนต่อ สายอาชีพ
 - 2.9 ผู้เรียนทุกคนได้รับการวัดและประเมินผลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (E-testing)

3. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ รวมทั้งมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด

3.1 ผู้เรียนทุกคนมีคุณธรรมจริยธรรม ตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ สอดคล้องตามช่วงวัย

3.2 ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.3 ผู้เรียนทุกคนป้องกันตนเองให้ห่างไกลยาเสพติดและการแก้ไขปัญหายาเสพติด ในโรงเรียน

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพเป็น รายบุคคล ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ ตรงตามความต้องการ ของบุคคล และสถานศึกษา

1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ทักษะ กระบวนการคิด รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย

1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร จากสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

1.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจาก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.5 ครูจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารงาน ทุกด้าน ให้ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีผลการปฏิบัติงาน เจริญประจักษ์

4. องค์กร องค์กรคณะบุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวางแผนสรรหา ย้าย โอน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและชุมชน

ตัวชี้วัดด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ ตรงตามความต้องการของบุคคล และสถานศึกษา

1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนผ่านการประเมินการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีทักษะกระบวนการคิด การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

1.2 ศึกษานิเทศก์ทุกคน สามารถนิเทศและช่วยเหลือครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มี ID-Plan และนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารงาน ทุกด้าน ให้ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรง (โรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนในฝัน และโรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนพระราชรัฐ) มีความสามารถบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ในระดับดีขึ้น

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีผลการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนที่มีผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ ได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติ

4. องค์กร องค์กรคณะบุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวางแผนสรรหา ย้าย โอน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา มีการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

จุดเน้นด้านพัฒนากำลังคนและงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

1. สถานศึกษาสร้างค่านิยมเชิงบวกในการเรียนสายอาชีพ เพื่อลดสัดส่วนการเรียนสายสามัญตัวชี้วัดด้านพัฒนากำลังคนและงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

2. สถานศึกษาทุกแห่งสร้างค่านิยมเชิงบวกในการเรียนสายอาชีพ เพื่อลดสัดส่วนการเรียนสายสามัญ

จุดเน้นด้านการทดสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1. ระบบการประเมินสถานศึกษาและผู้เรียนมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

2. ระบบทดสอบเพื่อประเมินผ่าน หรือเข้าชั้น มีการพัฒนาให้เหมาะสมในการจบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

3. ผู้ประเมินคุณภาพสถานศึกษามีการพัฒนาตามมาตรฐานผู้ประเมิน

ตัวชี้วัดด้านการทดสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1. ระบบการประเมินสถานศึกษาและผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

2. ระบบทดสอบเพื่อประเมินผ่าน หรือเข้าชั้น ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมในการจบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

3. ผู้ประเมินคุณภาพสถานศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานผู้ประเมิน
จุดเน้นด้าน ICT เพื่อการศึกษา

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาพัฒนาระบบ ICT เพื่อการศึกษาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นฐานเดียวกันในเรื่องข้อมูลนักเรียน ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อมูลสถานศึกษาและข้อมูลข้าราชการและบุคลากรอื่น ในการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนา DLTV DLIT ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

4. ผู้เรียนมีคอมพิวเตอร์ใช้ในการเรียนรู้

ตัวชี้วัดด้าน ICT เพื่อการศึกษา

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาได้รับการพัฒนาระบบ ICT เพื่อการศึกษาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาได้รับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นฐานเดียวกันในเรื่องข้อมูลนักเรียน ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อมูลสถานศึกษาและข้อมูลข้าราชการและบุคลากรอื่น ในการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาได้รับการพัฒนา DLTV DLIT ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและผู้เรียน

4. ผู้เรียนทุกคนมีคอมพิวเตอร์ใช้ในการเรียนรู้

จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการสร้างเครือข่าย และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.1 สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกตามที่กำหนดได้รับการแก้ไขช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล

1.2 สถานศึกษาขนาดเล็กได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3 สถานศึกษาที่มีความพร้อมรับการกระจายอำนาจ มีรูปแบบการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 สถานศึกษาบริหารจัดการร่วมกันโดยใช้การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับตำบล (Educational Maps)

1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกันในรูปแบบ Cluster อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกันในการจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้างระบบสวัสดิการ สวัสดิภาพ และความปลอดภัยให้เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

1.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาพัฒนาระบบ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ และเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว ให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ

1.10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษายกย่องเชิดชูเกียรติ หน่วยงานองค์กรคณะบุคคล และบุคลากรที่มีผลงานเชิงประจักษ์

1.11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและพัฒนาการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.12 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.1 สถานศึกษาส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.2 สถานศึกษาส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา

2.3 สถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษา

ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การสร้างเครือข่าย และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.1 สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.2 สถานศึกษาทุกแห่งที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอก ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกตาม ที่กำหนด

1.3 ร้อยละ 60 ของสถานศึกษาขนาดเล็กบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

1.4 ร้อยละ 60 ของสถานศึกษาระดับตำบลมีการบริหารจัดการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

1.5 สถานศึกษาทุกแห่งมีการจัดทำแผนเผชิญเหตุภัยพิบัติต่าง ๆ และบูรณาการ ในการจัด การเรียนรู้

1.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระดับดีมากขึ้นไป

1.7 เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา เบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 98 และงบลงทุน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

1.8 สถานศึกษาทุกแห่ง สามารถพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนและดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งผ่านการประเมินตามโครงการคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

1.10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับการ ยกย่องเชิดชูเกียรติ

1.11 ร้อยละ 80 สถานศึกษา มีงานวิจัยและนำผลการวิจัย ใช้พัฒนาการบริหารและ การจัดการศึกษา

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.1 สถานศึกษาทุกแห่ง ได้รับความร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการ จัดการศึกษา

2.2 สถานศึกษาทุกแห่งในโครงการโรงเรียนประชารัฐ สามารถพัฒนารูปแบบ การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบของความขัดแย้ง

ณัฐพันธ์ เชรนนท์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า เราสามารถทำความเข้าใจในรูปแบบของความขัดแย้งได้เนื่องจากความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบก็จะมีผลที่แตกต่างกัน โดยเราสามารถแบ่งรูปแบบของความขัดแย้งได้เป็น 4 ลักษณะ ต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งในเป้าหมาย (Goal conflict) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีการตัดสินใจ และความต้องการที่ต่างจากคนอื่นซึ่งถือเป็นธรรมชาติที่เกิดการต่อสู้เพื่อเป้าหมายของตน
2. ความขัดแย้งในการรับรู้ (Cognitive conflict) เป็นความขัดแย้งในเหตุผล เมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดหรือความเห็นขัดกับผู้อื่น ปกติความขัดแย้งในการรับรู้จะเป็นแบบความขัดแย้งที่เห็น และเข้าใจได้ชัดเจน
3. ความขัดแย้งในผลกระทบ (Affective conflict) เกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกและอารมณ์ของ บุคคลถูกทำให้ไม่สมบูรณ์โดยกลุ่มอื่น โดยความขัดแย้งในผลกระทบจะพบในสถานการณ์ที่กลุ่มสองกลุ่มไม่เข้าใจกัน
4. ความขัดแย้งของพฤติกรรม (Behavioral conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มหนึ่งมีพฤติกรรมที่ชัดเจนว่า ไม่ยอมรับผู้อื่น ซึ่งความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบจะเป็นตัวก่อให้เกิดเหตุการณ์ โดยความแตกต่างของ ปัจจัยซึ่งจะทำให้เราสามารถเห็นความแตกต่างของการตอบรับของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม

ณัฐพันธ์ เชรนนท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า เนื่องจากความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะแต่ละลักษณะมีผลกระทบต่อบุคคลได้หลากหลาย นักวิชาการจึงแบ่งออกได้หลายรูปแบบ แตกต่างกันตามเกณฑ์ที่พิจารณาซึ่งเราสามารถสรุปรูปแบบของความขัดแย้งที่สำคัญตามมุมมองต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคล เราจะแบ่งความขัดแย้งของบุคคลออกได้เป็นรูปแบบที่สำคัญ ๆ 2 ลักษณะ ได้แก่
 - 1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดจากการที่บุคคลจะต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังประโยคที่เรามักได้ยินบ่อย ๆ ว่า "รักพี่เสียดายน้อง" ที่หมายถึงทางเลือกหนึ่งก็ชอบ อีกทางเลือกหนึ่งก็ดี จนทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้จนกลายเป็นความขัดแย้งภายในตนเอง ซึ่งสาเหตุที่แท้จริงมักจะมีมาจากความกลัวที่จะสูญเสียและความผิดพลาด
 - 1.2 ขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุหลายอย่างแต่ที่สำคัญจะเกิดจากการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน มีรูปแบบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
2. พิจารณาจากมุมมองของการบริหาร จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

2.1 ความขัดแย้งในวิธีการ เกิดจากที่ฝ่ายต่าง ๆ มีวิธีการในการทำงานที่ไปด้วยกันไม่ได้ ตัวอย่าง เช่น พนักงานฝ่ายการตลาดที่ต้องการเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับค่าเดินทางและค่ารับรองลูกค้าซึ่งสำรองไปก่อน และต้องการเพียงให้ได้เงินที่จ่ายไปแล้วกลับคืนมาตามสิทธิที่พึงจะได้รับ ในขณะที่ฝ่ายบัญชีและการเงินต้องการรายละเอียดที่ชัดเจนและหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน แต่ฝ่ายการตลาดก็จะมองว่าฝ่ายบัญชีและการเงินว่าจู้จี้ เรื่องมาก ในขณะที่ฝ่ายบัญชีและการเงินก็จะมองฝ่ายการตลาดว่าไม่มีรายละเอียดในการทำงานและขาดหลักฐานที่ถูกต้อง เป็นต้น

2.2 ความขัดแย้งในเป้าหมาย เกิดจากการที่ฝ่ายต่าง ๆ มีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายผลิตที่มีเป้าหมายทางการผลิตที่มีประสิทธิภาพจึงต้องการเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ และ วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ซึ่งเป็นสาเหตุให้ค่าใช้จ่ายสูง ในขณะที่ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายที่จะลดค่าใช้จ่ายและ สร้างกำไรสูงสุด จึงมีความขัดแย้งกัน หรือในขณะที่ฝ่ายการตลาดต้องการให้มีความหลากหลายของ ผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความแตกต่างกันได้ในขณะที่ฝ่ายผลิต มีเป้าหมายที่ประสิทธิภาพการผลิตสูงสุดมักเป็นผลิตภัณฑ์คุณภาพดีและต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด เป็นต้น

3. พิจารณาจากผลรวมของความขัดแย้ง จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

3.1 ความขัดแย้งแบบผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-sum conflict) เป็นความขัดแย้งที่ฝ่ายหนึ่งได้เท่าใด อีกฝ่ายหนึ่งก็จะสูญเสียในปริมาณที่เท่ากัน กล่าวคือ การรวมผลได้ของฝ่ายชนะกับผลฝ่ายแพ้ที่เสียไปเท่ากับศูนย์ซึ่งถือเป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง ทำให้ต่างฝ่ายต่างแข่งขันอย่างเต็มที่เพื่อรักษา ผลประโยชน์ของตนมิให้ตกเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง

3.2 ความขัดแย้งแบบผลรวมไม่เป็นศูนย์ (Non zero-sum conflict) หรือสถานการณ์ แบบผสม (Mix-motive situation) จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

3.2.1 การที่ฝ่ายหนึ่งชนะมิได้หมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องแพ้เท่ากันซึ่งจะทำให้ผลรวมของผู้แพ้และผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์

3.2.2 คู่แข่งพยายามเอาประโยชน์จากความขัดแย้งนี้ให้มากที่สุดเนื่องจากมีตัวกระตุ้น ทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง

4. พิจารณาจากสาเหตุของความขัดแย้ง เราจะสามารถแบ่งความขัดแย้งออกได้เป็นลักษณะสำคัญ ๆ 4 แบบ ได้แก่

4.1 ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ เกิดขึ้นจากคู่กรณีมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

4.2 ความขัดแย้งทางความคิด เกิดขึ้นจากคู่กรณีมีความคิดที่ไม่ตรงกัน

4.3 ความขัดแย้งในทางปฏิบัติจะเกิดขึ้นจากคู่กรณีมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน

ถึงแม้จะมีเป้าหมายเหมือนกันก็ตาม

4.4 ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เกิดขึ้นจากคู่กรณีมีผลประโยชน์ต่างกันหรือไม่ สามารถประสานประโยชน์ร่วมกันได้

5. พิจารณาจากสายการบังคับบัญชา เราอาจจะแยกความขัดแย้งตามความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาออกเป็น

5.1 ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical conflict) เกี่ยวข้องกับงานตามสายการบังคับบัญชา มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการจูงใจของผู้บริหาร หรือความขัดแย้งของบทบาท

5.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal conflict) มักจะเกิดกับพนักงานในระดับเดียวกัน

6. พิจารณาจากผลของความขัดแย้ง จะสามารถจำแนกความขัดแย้งออกเป็น 2 มิติได้แก่

6.1 ความขัดแย้งเพื่อการสร้างสรรค์ (Constructive conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีความขัดแย้งมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน จึงมักนำไปสู่การเพื่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.2 ความขัดแย้งเพื่อทำลาย (Destructive conflict) มักมีพื้นฐานมาจากความไม่พอใจ กันเป็นการส่วนตัว ซึ่งมักจะก่อให้เกิดผลเสียแก่การทำงาน การทำงานมักจะเป็นไปคนละแนวไม่สามารถประสานงานร่วมกันได้

สรุปได้ว่า ลักษณะของความขัดแย้งมี 6 รูปแบบประกอบด้วย รูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคล รูปแบบความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหาร รูปแบบความขัดแย้งที่เกิดจากผลรวมของความขัดแย้ง รูปแบบความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุของความขัดแย้ง รูปแบบความขัดแย้งที่เกิดจากสายการบังคับบัญชา รูปแบบและความขัดแย้งที่เกิดจากผลของความขัดแย้งผลที่เกิดจากความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ส่งผลกระทบต่อทั้งผลดีและผลเสีย ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงผลที่เกิดจากความขัดแย้งไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตในครอบครัว ชีวิต ภายในสังคม ก็เป็นเรื่องยากที่จะหนีพ้นจากความขัดแย้ง เรามักจะมองเห็นความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์ปรารถนาเป็นของเหลวเป็นการทำลาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเราอาจเห็นหรือฝังใจกับความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความสูญเสียและหายนะ เช่น การฆ่ากัน ในสังคมสอนให้คนมีความอดทนต่อความขัดแย้งในสังคมนั้น บ้าน โรงเรียนและศาสนาเป็นสถาบัน ที่มีอิทธิพลยิ่งในการปลูกฝังและพัฒนาทัศนคติของบุคคล สถาบันทั้งสามนี้ต่างก็ไม่ส่งเสริม ความขัดแย้งสอนให้คนเป็นมิตรกัน มิได้มีตรีต่อกันอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขในสังคมไทย ไม่ส่งเสริมความขัดแย้งบุคคลที่แสดงพฤติกรรมหรือมีความก้าวร้าว ซึ่งจะนำไปสู่ความ

ขัดแย้งเสมอ ๆ มักจะถูกสังคมนิโทษว่าเป็นเพราะการอบรมเลี้ยงดู หรือพ่อแม่ไม่สั่งสอนหรือมิใช่ เพราะว่าคุณครูไม่สอน ก็เพราะว่าสันดานของบุคคลนั่นเอง บุคคลที่เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง มักจะ ไม่มีใครอยากเป็นมิตรด้วย สำหรับผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง พอจะประมวลและสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะ ตั้ง แง่และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบหรือทำงาน ตามที่ถูกละทิ้งให้ทำเท่านั้น

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือนอาจจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลลดลง

7. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจและ มักขาดข้อมูลเพื่อประกอบการ ตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

9. ทำทลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง

10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. ถ้าแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและทนอยู่ภายใต้ บรรยากาศ ของความขัดแย้งที่รุนแรงได้จึงหนีไปจากองค์กร

14. เนื่องจากความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดและเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้ง ประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรประโยชน์ที่สำคัญบางประการของความขัดแย้ง ได้แก่

14.1 ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

14.2 ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถ การ เปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

14.3 ความขัดแย้งเป็นผลจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารย่อมสามารถ ประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

14.4 ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ต่างฝ่ายต่างพยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือ หลักฐานใหม่หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีการของกันและกันก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่

14.5 การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกัน รวมพลังกัน

14.6 ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ปัญหานอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ความขัดแย้งมีประโยชน์แก่บุคคลแก่องค์กรดังนี้ ประโยชน์กับบุคคล

1. ความขัดแย้งทำให้ความต้องการทางจิตใจบางอย่างได้รับการตอบสนอง การโต้เถียง หรือโต้แย้งกันบ้าง อาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

2. ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตนเองโดยต้องระวังและรู้ว่าจะพูดอะไรหรือรู้ว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง

4. ความเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้งจะช่วยให้คนมีการเตรียมตัวและมีแรงจูงใจ

ประโยชน์กับองค์กร เนื่องจากความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปย่อมทำให้เฉื่อยชาความขัดแย้งที่มีมากเกินไปทำให้องค์กรวุ่นวาย ความขัดแย้งทั้งสองลักษณะเป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพต่ำ ความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะสมจะหาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ก็ได้ดังนั้นจึงควรจะทราบลักษณะของความขัดแย้งที่บอกกว่าความขัดแย้งนั้นมีประโยชน์หรือไม่

ลักษณะความขัดแย้งที่มีประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่จะช่วยทำให้เข้าใจความเห็น การรับรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และจุดยืนของบุคคลและใช้การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

2. เป็นความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความตื่นตัวแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องร่วมมือกันทำงานด้วยความสุขุม รอบคอบ เพื่อบรรลุสิ่งที่ดีกว่า

3. เป็นความขัดแย้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน แต่จะขัดแย้งกันในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

4. เป็นความขัดแย้งในหลักวิชา มีใจขัดแย้งกันเนื่องมาจากอคติส่วนตัว
 5. เป็นความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีเหตุผล ใช้เหตุผลและปัญญาในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งมากกว่าจะใช้อารมณ์เป็นเครื่องตัดสิน

6. คู่ขัดแย้งพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง มีความคิดอย่างผู้ใหญ่ และพยายามสื่อความหมายเพื่อความสนใจความต้องการและความคิดเห็นอีกฝ่ายหนึ่ง

7. เป็นความขัดแย้งที่สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร

8. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยตระหนัก ถึงคุณธรรมและจริยธรรมในสังคม

9. เป็นความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นหรือไม่เป็นข้ออ้าง เพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่

ลักษณะความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์

1. เป็นความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะกันให้ได้โดยใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เช่นใช้อำนาจอารมณ์सानวนโวหาร ฎุหมู่ หรือช่องว่างของระเบียบ

2. คู่ขัดแย้งไม่พยายามจะเข้าใจฝ่ายตรงข้ามงดหรือลดการสื่อความหมายหรือสื่อความหมายอย่างบิดเบือน

3. คู่ขัดแย้งพยายามที่จะเห็นว่าฝ่ายตนถูกต้องที่สุด คนอื่นเป็นฝ่ายผิดโดยที่อ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นหรือรับฟังไม่ได้เช่นอ้างความเป็นหัวหน้าอ้างนโยบายที่ไม่ชอบด้วยเหตุผล คนที่อายุมามากมักจะอ้างว่ามีประสบการณ์มากกว่าหรืออาบน้ำร้อนมาก่อน คนที่มีอายุน้อยก็มักจะอ้างความทันสมัย ความรวดเร็ว เป็นต้น

4. แก้ปัญหาไม่ตรงความขัดแย้งไม่ตรงประเด็นเช่นระบายความขัดแย้งกับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดอคติส่วนบุคคล เกิดแนวร่วมในความขัดแย้ง

5. ผู้บริหารมักจะแก้ความขัดแย้งโดยยึดผลประโยชน์ของกลุ่มตนหรือของคณะที่สนับสนุนตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมหรือของหน่วยงาน

6. ผู้บริหารมักจะจัดการกับความขัดแย้งโดยมองใกล้มากกว่ามองไกลและมองแคบมากกว่ามองกว้าง ต้องการเพียงยุติความขัดแย้งเท่านั้น โดยไม่คำนึงว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างอื่นตามมา

7. เป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้งโดยมุ่งที่ความอยู่รอดของตนมากกว่าความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรในอนาคต

วิเชียร วิทยอดม (2547) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเมื่อเกิดความขัดแย้งก็ย่อมให้ผลดีและผลเสียต่อตนเอง ต่อกลุ่มและต่อองค์กร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรที่ รู้จักการใช้สภาวะความขัดแย้งที่มีอยู่เป็นเครื่องมือและ เจือจางในการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการ ทำงานขององค์กร

ไปในทิศทางเชิงบวกหรือเชิงลบ ในเชิงบวก ก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา ส่วนในเชิงลบก็จะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ (Inefficiency) และขาด ประสิทธิภาพ (Ineffectiveness) ความขัดแย้งมีทั้งผลที่ตามมาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ในเชิงบวกเรา จะได้รับประสบการณ์ที่ทำให้มีชีวิตชีวาและมีพลังอันได้มาจากการแข่งขัน การแข่งขันและ ความขัดแย้งสามารถกระตุ้นให้ผู้คนและผลิตภัณฑ์พวกเขาให้มุ่งไปทำงาน ความเกี่ยวข้องกันของการ แข่งขันและความขัดแย้งจะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันมากขึ้น นำมาซึ่งการเพิ่มพูนและ ถกเถียงเพื่อแก้ปัญหาและหาหนทางเลือกต่าง ๆ ถ้าเมื่อมีความขัดแย้งหรือการแข่งขันจากภายนอก เกิดขึ้น สมาชิกภายในกลุ่มก็จะรวมกันระดมสมองที่จะหาแนวทางออกอย่างสร้างสรรค์กระบวนการนี้ เป็นการเพิ่มความสามัคคีภายในกลุ่มและมีประสิทธิผล ถึงแม้ว่ามันจะเป็นเชิงบวกในในความขัดแย้ง มันก็ยังมีผลร้ายในเชิงลบด้วยกลุ่มหรือแผนกที่มีความขัดแย้ง และการแข่งขันอาจทำให้สูญเสีย วิสัยทัศน์ในการมองจุดมุ่งหมายร่วมกันและมุ่งเอาแต่จะเอาชนะเขาจะใช้ข้อมูลหรือแนวทางต่าง ๆ เพื่อทำลายงานของอีกฝ่ายหนึ่งการเอาชนะเช่นนี้นำมาซึ่งความเสียหายไม่ใช่ความขัดแย้งนี้จะมา จากการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกก็ตามนอกจากนั้นผลที่ตามมาอีกในเชิงลบของความขัดแย้งก็ คือ การนำมาซึ่งการไม่ร่อยกันและ เพิ่มความขัดแย้ง เมื่อเรามีความขัดแย้งกับบุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ เราจะมองเขาในแง่ร้าย อธิบายเขาใน มุมมองที่ไม่พอใจและเพ่งเล็งเขาเฉพาะทางด้านลบความขัดแย้ง นำมาซึ่งอคติ เราจะมองเขาโดยส่วนรวม ในแง่ร้ายและละเอียดในแง่ดีเพราะเรามองเขาไร้ความสามารถ ไม่ซื่อสัตย์และอื่น ๆ มีเพียงส่วนน้อยที่จะร่วมงานกันได้ทัศนียภาพก็ยังมองไปในทางเพิ่มความความขัดแย้ง ท้ายที่สุดเมื่อ ความขัดแย้งนำมาซึ่งผู้ชนะหรือผู้พ่ายแพ้ผู้แพ้จะเสียขวัญและกำลังใจพิจารณาได้จาก องค์กรที่จัดให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างห้ากลุ่มที่จะออกแบบบริหารใหม่ที่มีที่ชนะจะได้รับเกียรติ และรางวัล ผู้แพ้จะถูกกละเลยหรือถึงขั้นโดนลงโทษ แรกเริ่มของการแข่งขันทุกทีมจะมีแรงกระตุ้นที่จะ ชนะ ดังนั้นเขาจะทำงานอย่างหนัก อย่างไรก็ตามเมื่อผู้จัดการประกาศผู้ชนะ สี่ทีมที่เหลือจะสูญเสีย แรงกระตุ้นที่จะมาสนับสนุน ผลกระทบของผู้แพ้จะสร้างผลร้ายทางความสัมพันธ์อย่างยาวนาน และส่งผลต่อองค์กรภายในทั้งหมด Luthans (1981) กล่าวถึงความขัดแย้งในองค์กรแบบดั้งเดิม (Classical organization) ซึ่งเป็นความขัดแย้งตามโครงสร้างขององค์กร 4 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical conflict) ซึ่งอาจมีความขัดแย้ง กันหลายระดับ เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ (Functional conflict) เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายในองค์กรอุตสาหกรรม
3. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วย (Line and staff conflict) อาจเป็นผลมาจากบุคคลในหน่วยงานช่วย (Staff personnel) ไม่มีอำนาจที่เป็นทางการ มากกว่าหน่วยงานหลักก็ได้

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กรตามแบบและองค์กรนอกแบบ (Formal-informal conflict) ขององค์กรตามแบบไม่สอดคล้องกับองค์กรนอก

แบบความขัดแย้งในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ และในแต่ละระดับก็มีลักษณะหรือรูปแบบของความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งระดับของความขัดแย้งในองค์กรออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ

4.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในบุคคลเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจที่กำลังจะกระทำลงไปนั้น จะเกิดผลขึ้นมาในทางใดบ้างซึ่งอาจจะเป็นผลในทางบวกหรือลบก็ได้ และสภาวะของความไม่แน่นอน เช่นนี้จะยิ่งมีมากขึ้น ถ้าหากเกิดมีทางเลือกสำหรับการตัดสินใจหลาย ๆ ทาง และแต่ละทางเลือกมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผลออกมาทั้งในทางบวกและลบอย่างเท่าเทียมกัน สภาพเช่นนี้ทำให้ผู้ที่ต้องตัดสินใจเกิดความลำบากใจขึ้นมา และมีความตึงเครียดเกิดขึ้นได้ จะเห็นได้จาก ทักษะของ เจมส์ จี มาร์ช กับเฮอร์เบิร์ต เอ.ไซมอน (March and Simon, 1985) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ มีสาเหตุมาจากความซับซ้อนของปัญหา และขาดประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในการตัดสินใจหากความซับซ้อนของปัญหายังมีน้อยเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น และเช่นเดียวกัน ถ้าหากยังมีประสบการณ์ในอดีตมากเท่าใด ความขัดแย้งภายในบุคคลก็จะยิ่งน้อยตามมาเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม หากความซับซ้อนของปัญหายังมีมากเท่าใด และประสบการณ์ในอดีตยังมีน้อยเท่าใด ความยากในการตัดสินใจก็จะเกิดขึ้นกลายเป็นความขัดแย้งภายในบุคคลมากเท่านั้นความขัดแย้งภายในบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้สึก ว่า ความเชื่อหรือความคิดของเขาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ อาจเกิดจากการที่เขาถูกคาดหวังให้ทำงานที่เกินความสามารถของเขา หรืออาจเกิดจากการที่เขาไม่มีความแน่ใจว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไรต่อการทำงานของเขา เป็นต้น สภาพเหล่านี้ ล้วนแต่มีผลทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ หรือความตึงเครียดขึ้นได้ ซึ่งก็คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนั่นเอง

4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในระดับนี้ เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และอาจส่งผลทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในองค์กรได้หากการขัดแย้งดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ หรือทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประโยชน์หลายๆ ทางเลือก ลักษณะเด่นของความขัดแย้งในระดับนี้มักจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพหรือความคิดเห็นระหว่างบุคคลในองค์กร หรือเป็นเรื่องที่เกิดจากการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือ หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกว่า การให้รางวัลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรม เป็นต้น

4.3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ เป็นความขัดแย้งที่ ขยายวงกว้างออกไปมากกว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 เพราะเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่าง สมาชิกในกลุ่มนั้นทั้งหมด ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ฝ่าย และแต่ละฝ่ายอาจจะมีสมัครพรรคพวก สนับสนุนอยู่ก็ได้ โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความความขัดแย้ง ในระดับที่ 2 นั้นเอง เนื่องจากว่าความขัดแย้งในระดับที่ 2 นั้นจะไม่หยุดลงแต่เพียงระหว่างบุคคลสอง คนเท่านั้นเพราะเป็นธรรมชาติของคนในองค์กรที่มักจะแสวงหาพรรคพวกหรือเพื่อนร่วมงานที่มี แนวความคิดหรือค่านิยมคล้าย ๆ กัน มาสนับสนุนตนเอง ดังนั้น จึงทำให้ความขัดแย้งขยายวง กว้างขวางขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้ หากไม่มีลักษณะสร้างสรรค์แล้ว ย่อมมีผลกระทบต่อกระบวนการกลุ่มในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น อาจจะทำให้การติดต่อสื่อสาร ภายในกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดการร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่มีการประสานงานกัน เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้อาจจะส่งผลทำให้ผลิตผลขององค์กรตกต่ำลงมากก็ได้

4.4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมักจะมีทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal group) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal group) สมาชิกในองค์กรจะเข้าไปสังกัดกลุ่มใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือวัตถุประสงค์ ของแต่ละคนความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรนี้มักจะพัฒนาขึ้นมาจากความขัดแย้งในระดับ ที่ 3 กล่าวคือ ความขัดแย้งในระดับที่ 3 จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มต่างรวมตัวกันขึ้นมาเป็นกลุ่มและ แยกแยกออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป การรวมตัวของแต่ละกลุ่มมักจะมีพื้นฐานจาก เป้าหมายหรือแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน และแต่ละกลุ่มก็จะมีเป้าหมายแนวความคิดหรือค่านิยมที่ แตกต่างกันไป และเมื่อใดก็ตามถ้าแต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือเกี่ยวกับการดำเนินงานของ องค์กรแล้ว ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็อาจจะเกิดขึ้นมาได้ เนื่องจากแต่ละกลุ่มต้องการพิทักษ์ซึ่ง ผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง หรือไม่ยอมให้ฝ่ายใดมาแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มของตนเอง

4.5 ความขัดแย้งภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่า เป็นความขัดแย้งของ ทุกระดับภายในองค์กร ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตามถ้าหากมอง ภาพของความขัดแย้งในระดับองค์กรแล้ว นักวิชาการส่วนใหญ่จะแบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ชนิดด้วยกัน คือ ชนิดแรก เป็นความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical conflict) ชนิดที่สองเป็นความขัดแย้งใน แนวนอน (Horizontal conflict) ชนิดที่สาม เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายช่วย อำนวยการ (Line-staff conflict) และชนิดสุดท้าย เป็นความขัดแย้งในเรื่องบทบาท (Role conflict) (Helliege and Slocum, 1979) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.5.1 ความขัดแย้งในแนวดิ่ง คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรอบของสายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกในระดับต่าง ๆ ภายในองค์กรตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ความขัดแย้งแบบนี้มักจะเกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีไม่เพียงพอ หรือเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายที่อยู่ต่างระดับกันขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ หรือเกิดจากการที่การรับรู้ ทัศนคติไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังอาจเกิดขึ้นจากที่ผู้บังคับบัญชาพยายามจะเข้ามาควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป จนทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียเสรีภาพส่วนบุคคลไป สภาพเช่นนี้จะทำให้เกิดการต่อต้านและนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นมาได้

4.5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน ความขัดแย้งชนิดนี้ มีลักษณะเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน บางครั้งก็เรียกว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานนั่นเอง (Interdepartmental conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีความสัมพันธ์หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด หากระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งอาจจะน้อยตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามหากความสัมพันธ์มีมาก ต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้ โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งย่อมมีมากตามไปด้วย เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะมีเป้าหมายที่แน่นอนของตัวเองซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงานหรืออาจจะมี การรับรู้และความพึงพอใจต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้หากหน่วยงานสองหน่วยงานที่มีเป้าหมายและการรับรู้ที่ต่างกันต้องทำงานร่วมกันหรือไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันในการทำงาน สภาพเช่นนี้จะ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานได้

4.5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายสายงานหลักและฝ่ายอำนวยการโดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีฝ่ายอำนวยการ (Staff units) เพื่อที่จะช่วยงานทางด้านวิชาการแก่ฝ่ายสายงานหลัก (Line departments) บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายนี้มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการซึ่งเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับด้านเทคนิค หรือความชำนาญเฉพาะด้านต่าง ๆ ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำหน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันอยู่เสมอ เนื่องจากฝ่ายอำนวยการมักจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะตัวแบบหนึ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีภูมิหลังที่แตกต่างกันออกไป และมักจะเป็นผู้ที่อายุน้อยกว่าสายงานหลัก สภาพเช่นนี้ จึงทำให้ฝ่ายอำนวยการมีความเชื่อ หรือค่านิยมที่เป็นของตัวเองอีกแบบหนึ่งซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ สำหรับฝ่ายสายงานหลักก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเองอีกแบบหนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเชื่อในเรื่องประสพการณ์ของตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาพเช่นนี้จึงทำให้บุคลิกภาพ

ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคลากรทั้งสองฝ่ายนี้ มักจะไปด้วยกันไม่ได้เลย เพราะฝ่ายสายงานหลักจะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่า ฝ่ายอำนวยการเข้ามาก้าวร้าวหรือละเมิดอำนาจหน้าที่อันชอบธรรมของพวกเขา ปรากฏการณ์เช่นนี้สามารถพบเห็นได้เป็นประจำทั้งองค์กรที่อยู่ในภาครัฐและเอกชน

4.5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท บทบาทของพนักงานในองค์กรนั้น โดยทั่วไปจะหมายถึง ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา ความคาดหวังในบทบาทบางครั้งอาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ เช่น ความคาดหวังที่เกิดจากการจำแนกตำแหน่งลักษณะขอบข่ายของงาน การกระจายอำนาจ การมอบหมาย หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น ความคาดหวังจากเพื่อนร่วมงาน หรือจากสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในองค์กร เป็นต้น ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทนี้ อาจเกิดขึ้นจากการที่บุคคลถูกคาดหวังให้มีบทบาทสองอย่างพร้อมกันไป แต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกันดังจะเห็นว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนักบริหารจะประสบกับลักษณะของความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุดเพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องมีบทบาทเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความแตกต่างในเรื่องบทบาทเช่นนี้ มักจะนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวของเขาเอง ความขัดแย้งในบทบาทนี้ ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น หากจะยังอาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายสายงานหลัก ดังได้กล่าวมาแล้วนั้นอาจถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งในบทบาทได้เช่นกัน (Delton, 1979)

วิเชียร วิทย์อุดม (2547) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่าที่มีความคิดเห็นตรงกันข้ามกับบุคคลอื่น ๆ อาจเป็นความขัดแย้งทางเนื้อหา หรือความขัดแย้งทางอารมณ์
2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน อาจเป็นความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากเนื้อหา หรือความขัดแย้งทางอารมณ์
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก อาจเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแข่งขัน การเป็นปรปักษ์กันในทางธุรกิจ

March and Simon (1998) ได้เสนอแนวความคิดของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual conflict) เป็นความขัดแย้งภายในใจของตัวบุคคล (Internal conflict) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลมีปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกใด ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติภาระหน้าที่ของตน แบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการเท่าเทียมกัน (Approach-approach

conflict) 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่ต้องการทั้งสองอย่าง (Avoidance-avoidance conflict)
) 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากความจำใจ (Approach-avoidance conflict)

2. ความขัดแย้งในองค์การ (Organizational conflict) ความขัดแย้งในองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การเดียวกันหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ อาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือระหว่างกลุ่มต่อกัน ความขัดแย้งดังกล่าว เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter-organizational conflict) หมายถึง การไม่ลงรอยกันระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย (เรื่องคุณภาพของสินค้า) ความเห็นที่แตกต่างกันในการปกครองระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนกับคณะกรรมการแนะแนว เป็นต้น ความขัดแย้งประเภทนี้มักจะสร้างพลังต่อรองระหว่างกลุ่มอิทธิพลของกลุ่มใดมีมากกว่าก็ได้รับชัยชนะ ทำให้เกิดภาวะการแพ้-ชนะ ขึ้น ซึ่งอาจสร้างบรรยากาศที่เสียหายได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

รุจิเรข มีเจริญ (2548) ได้ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุบล ชนะสิทธิ์ (2549) ได้ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี พบว่า พยาบาลวิชาชีพใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ ประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุดและวิธีการเอาชนะน้อยที่สุด เช่นเดียวกับพยาบาลประจำการ และพบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ ไม่มี

ความสัมพันธ์กับอายุสถานภาพการสมรส และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และโดยการใช้การประนีประนอมมากที่สุดและวิธีการเอาชชนะน้อยที่สุด เช่นเดียวกับพยาบาลวิชาชีพที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันที่เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุดและวิธีการเอาชชนะน้อยที่สุด และพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเลือกใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุดและวิธีการเอาชชนะน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน

วัชรพล มนตรีภักดิ์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ได้พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

พิพิธ สุวรรณสิงห์ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธรธานี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธรธานี และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธรธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธรธานี เขต 1-4 ในปีการศึกษา 2550 โดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 256 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธรธานี จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธรธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน

สรโรชิน โคนธรโสภา (2550) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 5 ด้าน คือ การถอนตัว การใช้อำนาจ การกลบเกลื่อนการประนีประนอม

และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารจำนวน 77 คน ครู จำนวน 313 คน รวม 390 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางการเปรียบเทียบ การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามเพศอายุ และวุฒิการศึกษา พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2) จำแนกตามอายุ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ประกาศิพย์ ผาสุข (2551) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 และเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นเครื่องมือวัดแบบของพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ในปีการศึกษา 2550 เป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโทมากกว่าระดับปริญญาตรี และมีจำนวนปีของประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปีเป็นส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1 ส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไปคือการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร เพศ และวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน พบว่ามีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันคือมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด และการเอาชนะน้อยที่สุด

พัชรภรณ์ เพ็งสกุล (2551) ได้ศึกษาสภาพการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีทั้งสิ้นจำนวน 59 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ โรมัสและคิลแมนน์ ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดยศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์มาทดลองใช้ (Tryout) ได้ ค่าความเชื่อมั่น .90 ผลการศึกษา สภาพการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ส่วนมากใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง วิธีประนีประนอมจำนวน 29 คน วิธียอมให้จำนวน 11 คนวิธีหลีกเลี่ยงจำนวน 4 คน วิธีร่วมมือ จำนวน 5 คน และวิธีเอาชนะจำนวน 1 คน เรียงตามลำดับ และวิเคราะห์การจัดลำดับพฤติกรรมในวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในวิธีการยอมให้อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมในวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ส่วนอีก 3 วิธีนั้น มีพฤติกรรมในระดับปานกลาง

วิภาภรณ์ พึ่งอารมณ (2551) ได้ศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะเป็นแบบสำรวจ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ผลการวิจัยการเปรียบเทียบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานคร เพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ ดังนั้น จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักรกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกแบบ ดังนั้น จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ข้าราชการครู

สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันทุกแบบ ดังนั้น จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ณัฐกานต์ บุญวัฒน์พงศ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารมีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การยอมให้หรือการประนีประนอม การเอาชนะหรือการแข่งขัน และการร่วมมืออยู่ในระดับมากทุกรูปแบบและเมื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามสถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งจำนวนโรงเรียนที่เคยบริหารและลักษณะโรงเรียนที่บริหาร พบว่า มีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน

สถาพร ส่งเสริม (2553) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 ผลวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีประนีประนอม และวิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก และใช้วิธีการยอมให้และวิธีการเอาชนะในระดับปานกลาง ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยงใช้ในระดับน้อย ส่วนการจำแนกตามเพศไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานบริหารโดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน พบว่า ด้านการยอมให้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานบริหารมากกว่า 10 ปีใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานบริหาร 6-10 ปี ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันวิจัยต่างประเทศ

แบรดเลย์ (Bradley, 1984) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ ผู้บริหารเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแต่มักใช้ควบคู่ไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

ริวิลลา (Revilla, 1984) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างชายหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการบริหารงานกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะ มากกว่าวิธีอื่น ๆ ใช้วิธีประนีประนอมและใช้วิธีการมุ่งผลประโยชน์ตนเองมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

ลิตตัน (Litton, 1989) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลนาทั้งของภาครัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งต่างกัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอมวิธีหลีกเลี่ยงและยอมให้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน มีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าผู้บริหารเทศชาย ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

เวลท์ (Welt, 2000) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลางเปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management styles) ที่ใช้กันมากคือแบบประนีประนอม (Compromising) และพบว่าในโรงเรียนระดับกลาง ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าในโรงเรียนระดับสูงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบคือ รูปแบบยอมตาม (1/9 or Yield-Lose) รูปแบบมุ่งชัยชนะ (9/1 or Win-Lose) รูปแบบร่วมเผชิญกับความขัดแย้ง (9/9 or Synergistic) รูปแบบหลีกเลี่ยง (1/1 or Los & Leave) และรูปแบบประนีประนอม (Compromising) ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่าง และความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับสาเหตุและความต้องการและผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง โดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่ทุกวันซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดไป

Balay (2006) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน สุ่มเลือกผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ใน 17 โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐและเอกชนในจังหวัด Van ตะวันออก Anatolia, Turkey สามกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง (แข่งขันโดยหลีกเลี่ยงและประนีประนอม) ได้ตรวจสอบในข้อตกลงการใช้งานและประเภทของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงและประนีประนอมมากกว่าครู นอกจากนี้ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มที่จะใช้ประนีประนอม หลีกเลี่ยงและพฤติกรรมการแข่งขันกว่าเพื่อนร่วมงานที่โรงเรียนรัฐบาล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน
ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน



ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง
การจัดการความขัดแย้ง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของ
ความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 แล้วนำไป
ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีประสบการณ์
การทำงานและปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ไม่ต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. นายเกษม ปาประโคน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดใหญ่)
2. นายอัครเดช กิจคณะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดกลาง)
3. นายเกียรติพงษ์ ตุละวิภาค ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดกลาง)
4. นายอดิสร ศรีชัยชนะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดเล็ก)
5. นายวิวัฒน์ ภูนต์คำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดเล็ก)

1.3 นำแบบประเมินที่ได้รับพร้อมข้อเสนอแนะมาสรุปและจัดทำเป็นแบบสอบถาม

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
ประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. นางอัจฉรา บัวแย้ม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
2. นางกัญญาพัชร วิชัยรัมย์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
3. นายประพันธ์ ชันโมลี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ
4. นายอภิชาติ หวังสวัสดิ์ปรีชา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ
5. นางนันทนวล เลี้ยงรักษา ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ

จากนั้นนำแบบประเมินที่ได้รับกลับมาไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

1.6 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

1.7 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา รักษาการผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,318 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 230 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา รักษาการผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 357 คน โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น ให้ได้มาซึ่งกลุ่มโดยกำหนดสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน

2.2.1 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม (มีสถานศึกษา 3 ขนาด ได้แก่ เล็ก กลาง และใหญ่) จากนั้นกำหนดสัดส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนของประชากร ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 81 คน ขนาดกลาง จำนวน 245 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 31 คน รวมทั้งสิ้น 357 คน

2.2.2 ทำการสุ่มสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนร้อยละ 20 ของสถานศึกษาทั้งหมดในแต่ละขนาด ซึ่งได้สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 18 แห่ง ขนาดกลาง จำนวน 42 แห่ง ขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง รวมทั้งสิ้น 64 แห่ง จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนสถานศึกษาที่ทำการสุ่ม

2.2.3 ทำการสุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในสถานศึกษาแต่ละขนาด โดยกำหนดให้สถานศึกษาแต่ละขนาดมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างแห่งละเท่า ๆ กัน ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาขนาดเล็กมี 18 แห่ง จำนวนแห่งละ 5 คน ในโรงเรียน 9 แห่งแรก และจำนวนแห่งละ 4 คน ในโรงเรียน 9 แห่งหลัง ขนาดกลางมี 42 แห่ง ใน 35 แห่งแรก จำนวนแห่งละ

6 คน และอีก 7 แห่ง จำนวนแห่งละ 5 คน ขนาดใหญ่มี 4 แห่ง ใน 3 แห่งแรก จำนวนแห่งละ 8 คน และอีก 1 แห่ง จำนวนแห่งละ 7 คน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ขนาดโรงเรียน	ประชากร (ผู้บริหาร ครู และบุคลากร) (จำนวน)	กลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหาร ครู และบุคลากร) (จำนวน)
ขนาดเล็ก	753 คน	81 คน
ขนาดกลาง	2,274 คน	245 คน
ขนาดใหญ่	291 คน	31 คน
รวม	3,318 คน	357 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จากกรอบแนวคิดลักษณะของความขัดแย้ง 5 ลักษณะ 1. ความขัดแย้งภายในบุคคล 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5. ความขัดแย้งภายในองค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวของลิเคอร์ท โดยกำหนดระดับความคิดเห็นให้เหลือ 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัญหาความขัดแย้ง
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีลักษณะแบบสอบถาม
เป็นคำถามปลายเปิด

3.1 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1.1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาความขัดแย้งใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จากตำรา เพื่อนำมา
ประกอบเป็นแนวความคิดแล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิด

3.1.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ
จากเอกสาร และศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบและ
ขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.3 กำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบ
ประเด็นเนื้อหา โครงสร้างของแบบสอบถาม และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาการจัดการ
ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3.1.4 วิเคราะห์นิยามศัพท์ของกรอบแนวคิดที่ได้

3.1.5 กำหนดรูปแบบข้อคำถามโดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ส่วนสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)
5 ระดับ

3.1.6 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม
คุณลักษณะที่ต้องการวัด การใช้ภาษาที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ แล้วปรับปรุงแก้ไขก่อนเสนอให้
ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะอีกครั้ง

3.1.7 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
เพื่อตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมของข้อคำถาม และข้อเสนอแนะในส่วนต่าง ๆ แล้วแก้ไข
ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.1.8 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไป
เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และรับข้อ เสนอแนะ
ต่าง ๆ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะดังนี้

1) ปรับการใช้ภาษาให้มีความชัดเจน ไม่สร้างความลังเลใจให้ผู้ตอบ
แบบสอบถาม โดยให้ตรวจสอบการใช้คำว่า “และ” “หรือ” ซึ่งในข้อคำถามอาจจะทำให้ผู้ตอบ
แบบสอบถามไม่เข้าใจข้อคำถามที่แท้จริง และเกิดความไม่มั่นใจในการตอบแบบสอบถาม

2) ควรเพิ่มตัวอย่างและคำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

3) เปลี่ยนสรรพนามแทนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ในการตรวจสอบแบบสอบถามใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence : IOC)

ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาที่มีเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ในการตรวจสอบความถูกต้องครั้งนี้มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 2 ท่าน
- 2) ศึกษานิเทศก์ มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 2 ท่าน
- 3) ข้าราชการครู มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป มีประสบการณ์ด้านการสอนอย่างน้อย 20 ปี และมีวิทยะฐานะครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 1 ท่านผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้แก่
 1. นางอัจฉรา บัวแย้ม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 2. นางกัญญาพัชร วิชัยรัมย์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
 3. นายประพันธ์ ชันโมลี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ
 4. นายอภิชาติ หวังสวัสดิ์ปรีชา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ
 5. นางนิมนวล เลี้ยงรักษา ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ

3.1.9 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทั้ง 20 ข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างและมีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยเป็น

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 30 คน ได้แก่

1. ครูโรงเรียนนิคมสร้างตนเอง 1 (โรงเรียนขนาดใหญ่) จำนวน 10 ท่าน
2. ครูโรงเรียนบ้านโคกลอย (โรงเรียนขนาดกลาง) จำนวน 10 ท่าน
3. ครูโรงเรียนบ้านโคกสูงคูขาด (โรงเรียนขนาดเล็ก) จำนวน 10 ท่าน

3.1.10 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามที่ค่าอำนาจจำแนกมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (เกณฑ์พิจารณาคัดเลือก คือ 0.306) (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561) พบว่า สภาพปัญหาความขัดแย้งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.42 ถึง 0.90 ซึ่งข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทั้ง 20 ข้อ

3.1.11 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค Cronbach) โดยใช้เกณฑ์พิจารณายอมรับค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) ซึ่งพบว่า สภาพปัญหาความขัดแย้งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.84

3.1.12 นำแบบสอบถามจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 357 คนต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ติดต่อขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ตอบแบบสอบถาม โดยการจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบใช้วิธีการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

- 4.51- 5.00 หมายถึง สภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51- 4.50 หมายถึง สภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 2.51- 3.50 หมายถึง สภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51- 2.50 หมายถึง สภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
- 1.00- 1.50 หมายถึง สภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง

6.2.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธี Item total correlation

6.2.3 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

6.3 สถิติพื้นฐาน

6.3.1 ค่าเฉลี่ย

6.3.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ จำนวน 3 ท่าน

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 วิเคราะห์จัดลำดับสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย
(\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

1.2 นำสภาพสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงมาใช้ในการออกแบบสัมภาษณ์
แนวการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาแล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง
และให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความเหมาะสม

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.4 นำแบบสัมภาษณ์วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และนำเสนอ

โดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analysis)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1. นายอภิชาติ หวังสวัสดิ์ปรีชา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านกรวด (สถานศึกษาขนาดใหญ่) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะ 4 ปีซ้อนหลัง และได้รับรางวัล ผู้บริหารดี ครูดี บุคลากรดี ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ประจำปี 2558 และ 2560

2. นายเกียรติพงษ์ ตุละวิภาค ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองม่วงราชบุรุษอุทิศ (สถานศึกษาขนาดกลาง) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดกลางให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะ 3 ปีซ้อนหลัง และได้รับรางวัล ผู้บริหารดี ครูดี บุคลากรดี ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ประจำปี 2561

3. นายอดิสร ศรีชัยชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปราสาททอง (สถานศึกษาขนาดเล็ก) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะ 3 ปีซ้อนหลัง และได้รับรางวัล ผู้บริหารดี ครูดี บุคลากรดี ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ประจำปี 2563

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ที่พัฒนาขึ้นตามแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาซึ่งสร้างขึ้นมาจากการศึกษาองค์ประกอบด้านลักษณะความขัดแย้ง 5 องค์ประกอบ และด้านลักษณะความขัดแย้ง 12 ตัวชี้วัด มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยข้อคำถามประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านลักษณะความขัดแย้ง ทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ข้อคำถามมีดังนี้

1. วุฒิการศึกษา
2. ตำแหน่งงาน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
4. ระยะเวลาที่ทำงาน ณ สถานศึกษาปัจจุบัน

ทั้งนี้มีการระบุรายละเอียดของการสัมภาษณ์ร่วมด้วย ซึ่งได้แก่ ชื่อผู้สัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์ วันที่ให้สัมภาษณ์ และเวลาในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้นจำนวน

5 ข้อ

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.2.2 นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์

3.2.3 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบลักษณะความขัดแย้งทั้ง 5 องค์ประกอบ

3.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง ซึ่งมีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 10 ข้อ แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ข้อคำถามมีดังนี้

1) ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาความขัดแย้งในปัจจุบันของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 5 ข้อ

2) ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำนวน 5 ข้อ

3.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อคำถาม แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาได้เสนอแนะ ดังนี้

1) ให้เพิ่มเติมข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับบริบทของสถานศึกษาที่ไปเก็บ

ข้อมูล

2) ให้สอบถามเกี่ยวกับแนวทางที่สถานศึกษาได้ยึดถือปฏิบัติจนทำให้ประสบความสำเร็จด้านการจัดการเรียนรู้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ปรากฏว่ามีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 10 ข้อ ดังเดิมแต่มีการแก้ไขข้อความเพื่อความชัดเจน

3.2.6 นำเครื่องมือที่แก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความเหมาะสมในทุกด้าน โดยใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะ

ของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะให้เพิ่มเติมคำชี้แจงในตอนที 2 โดยให้มีการเกริ่นนำเกี่ยวกับเหตุผลในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นการนำเข้าสู่การสัมภาษณ์

3.2.7 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์ ในวันที่ 4 และ 10 เมษายน 2563 โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

4.3 ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยทำการจดบันทึกไว้ทุกครั้ง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์หาลำดับดับสภาพปัญหาใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญตามคะแนนของค่าเฉลี่ยที่ได้

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็นและนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analysis)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

รายละเอียดแต่ละระยะของการวิจัยการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีดังนี้

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัญหาของการวิจัยในระยะที่ 1

1.3 ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ จำนวน 3 ท่าน

ได้แก่

1. นายอภิชาติ หวังสวัสดิ์ปรีชา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านกรวด (สถานศึกษาขนาดใหญ่) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีและ

สามารถบริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะเวลา 4 ปีซ้อนหลัง และได้รับรางวัล ผู้บริหารดี ครูดี บุคลากรดี ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ประจำปี 2558 และ 2560

2. นายเกียรติพงษ์ ตุละวิภาค ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองม่วงราชบุรุษอุทิศ (สถานศึกษาขนาดกลาง) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดกลางให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะเวลา 3 ปีซ้อนหลัง และได้รับรางวัล ผู้บริหารดี ครูดี บุคลากรดี ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ประจำปี 2561

3. นายอดิศร ศรีชัยชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปราสาททอง (สถานศึกษาขนาดเล็ก) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะเวลา 3 ปีซ้อนหลัง และได้รับรางวัล ผู้บริหารดี ครูดี บุคลากรดี ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ประจำปี 2563

1.4 นำมายกร่างแนวทางแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินและปรับปรุงแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีประสบการณ์การทำงานและปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ไม่น้อยกว่า 20 ปี จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. นายเกษม ปาประโคน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดใหญ่)
2. นายอัครเดช กิจคณะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดกลาง)
3. นายเกียรติพงษ์ ตุละวิภาค ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดกลาง)
4. นายอดิศร ศรีชัยชนะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดเล็ก)
5. นายวิวัฒน์ ถนัดคำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน (ขนาดเล็ก)

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปประเด็น และนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive analysis)

1.6 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

1.7 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสม

1.8 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบประเมิน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์เพื่อหาระดับคุณภาพความเหมาะสม (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

1.9 นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเพื่อยืนยันแนวทางก่อนจัดพิมพ์เพื่อนำเสนอต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

2.1.1 แบบประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยนำผลการศึกษาจากระยะที่ รวมทั้งความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับลักษณะความขัดแย้ง มาผนวกกับระยะที่ 2 และมาผนวกกับกรอบแนวคิดของการวิจัย จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมายกร่างแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งมีทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ 30 แนวทาง ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง เพื่อหาคุณภาพของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งมีจำนวนแนวทางทั้งสิ้น 30 แนวทาง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ระบุเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและประเด็นในการปรับปรุงแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ฉบับร่าง โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการและขั้นตอนการพัฒนาแนวทางรวมทั้งวิธีการสร้างแบบประเมิน

2.2.2 สร้างแบบประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก

ซึ่งเป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุดจำนวนทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ 30 แนวทาง ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งภายในองค์กร 8 แนวทาง
- 2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 7 แนวทาง
- 3) ความขัดแย้งภายในบุคคล 4 แนวทาง
- 4) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 7 แนวทาง
- 5) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 4 แนวทาง

2.2.3 นำแบบประเมินแนวทางการฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และรับข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

- 1) ปรับปรุงการใช้ภาษาให้กระชับและเข้าใจง่าย
- 2) ให้รวมแนวทางที่มีความคล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันเข้าเป็นแนวทาง

เดียวกัน

3) ควรเพิ่มเติมรายการข้อเสนอแนะของผู้ประเมินไว้ในตอนท้ายขององค์ประกอบแนวทางแต่ละด้าน เพื่อความสะดวกในการให้ผู้ประเมินระบุข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงแนวทาง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วปรากฏว่ามีจำนวน 5 องค์ประกอบ 33 แนวทาง ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งภายในองค์กร 8 แนวทาง
- 2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 7 แนวทาง
- 3) ความขัดแย้งภายในบุคคล 6 แนวทาง
- 4) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 7 แนวทาง
- 5) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 5 แนวทาง

2.2.4 ปรับปรุงแบบประเมินแนวทางตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้

เสนอแนะ และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบประเมินแนวทาง ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า ข้อคำถามผ่านเกณฑ์ทั้ง 33 ข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 จากนั้นปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินแนวทางตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.5 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

2.2.6 จัดพิมพ์แบบประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ฉบับจริง เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยนำแบบประเมินทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบประเมิน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ เพื่อหาระดับคุณภาพความเหมาะสม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้ได้ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/การนำไปใช้น้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายค่าเฉลี่ย ซึ่งกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยในระดับมาก หรือคะแนนเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์พิจารณายอมรับว่าร่างแนวทางนั้นใช้ได้

(บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมายข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร
S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มประชากร

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. พัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 1 การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

3. การวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิด

ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดได้ดังนี้

กรอบแนวคิดลักษณะความขัดแย้ง 5 ลักษณะ ประกอบด้วย 1. ความขัดแย้งภายในบุคคล 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5. ความขัดแย้งภายในองค์กร

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดที่ได้มาสร้างแบบประเมินความสอดคล้อง และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ประเมิน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

จากการประเมินผู้ทรงคุณวุฒิสามารถสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

องค์ประกอบด้านลักษณะความขัดแย้ง	ลำดับผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	แปล
	1	2	3	4	5		
1. ความขัดแย้งภายในบุคคล	1	1	1	1	1	5	เหมาะสม
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	เหมาะสม
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม	1	1	1	1	1	5	เหมาะสม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	1	1	1	1	1	5	เหมาะสม
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร	1	1	1	1	1	5	เหมาะสม

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบด้านลักษณะความขัดแย้ง ทั้ง 5 ลักษณะมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ครบถ้วนดีแล้ว โดยและมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรศึกษา เพิ่มเติมให้เห็นความแตกต่างของความขัดแย้งภายในกลุ่มกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะในการ นิยามศัพท์เฉพาะของผู้วิจัยยังไม่สามารถบอกถึงความแตกต่างของทั้ง 2 ลักษณะได้อย่างชัดเจน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตาราง 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	23	6.44
2) รองผู้บริหารสถานศึกษา	21	5.88
3) ครู	313	87.68
4) อื่น ๆ	0	0
รวม	357	100
วุฒิการศึกษา		
1) ระดับปริญญาตรี	287	80.39
2) ระดับปริญญาโท	44	12.32
3) ระดับปริญญาเอก	4	1.12
4) อื่น ๆ	22	6.16
รวม	357	100
ประสบการณ์การทำงาน		
1) ต่ำกว่า 10 ปี	84	23.53
2) 10 ปี ขึ้นไป	273	76.47
รวม	357	100
ขนาดโรงเรียน		
1) โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียน 1 – 120 คน	81	22.69
2) โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน 121 – 600 คน	245	68.63
3) โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน 601 ขึ้นไป	31	8.68
รวม	357	100

จากตาราง 6 พบว่า กลุ่มประชากรทั้งสิ้น 357 คน โดยตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ดำรงตำแหน่งครู 313 คน คิดเป็นร้อยละ 87.68 ผู้บริหารสถานศึกษา 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.44 และตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษา 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 วุฒิการศึกษา ระดับระดับปริญญาตรี 287 คน คิดเป็นร้อยละ 80.39 ระดับปริญญาโท 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.32 ระดับอื่น ๆ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.16 และระดับปริญญาเอก 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.12 ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป 273 คน คิดเป็นร้อยละ 76.47 และต่ำกว่า 10 ปี 84 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 ขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 245 คน คิดเป็นร้อยละ 68.63 โรงเรียนขนาดเล็ก 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.69 โรงเรียนขนาดใหญ่ 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.68

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ลักษณะความขัดแย้ง	สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้ง			ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความขัดแย้งภายในบุคคล	2.04	1.00	น้อย	3
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	1.51	0.80	น้อยที่สุด	5
ความขัดแย้งภายในกลุ่ม	1.70	0.96	น้อย	4
ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	3.21	1.29	ปานกลาง	2
ความขัดแย้งภายในองค์กร	3.24	1.30	ปานกลาง	1
โดยรวม	2.34	1.32	น้อย	-

จากตาราง 4 พบว่า สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างบุคคล ด้านที่มีสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งมากที่สุด คือ ความขัดแย้งภายในองค์กร รองลงมา คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และด้านที่มีสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านลักษณะความขัดแย้งภายในบุคคล

ข้อ	รายการ	สภาพปัญหา ลักษณะความขัดแย้ง			ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความขัดแย้งภายในบุคคล					
1	เมื่อท่านต้องตัดสินใจเลือก ท่านไม่เชื่อว่าสิ่งที่ท่านตัดสินใจเป็นสิ่งที่ถูกต้อง/ท่านขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ	2.16	1.06	น้อย	2
2	ท่านคิดว่าท่านไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ/ท่านไม่พอใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง	1.66	0.75	น้อย	4
3	ท่านมักไม่สามารถเลือกได้ว่าท่านชอบสิ่งใดมากกว่ากัน/มีความพอใจหรือต้องการทั้งสองอย่าง	2.09	0.94	น้อย	3
4	เมื่อท่านตัดสินใจแล้ว ในบางครั้งท่านกลับเปลี่ยนใจ	2.24	1.13	น้อย	1
รวมเฉลี่ย		2.04	1.00	น้อย	-

จากตาราง 5 พบว่า สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านลักษณะความขัดแย้งภายในบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อท่านตัดสินใจแล้ว ในบางครั้งท่านกลับเปลี่ยนใจ รองลงมา คือ เมื่อท่านต้องตัดสินใจเลือก ท่านไม่เชื่อว่าสิ่งที่ท่านตัดสินใจเป็นสิ่งที่ถูกต้อง/ท่านขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านคิดว่าท่านไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ/ท่านไม่พอใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ข้อ	รายการ	สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้ง			ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล					
1	ท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันกับเพื่อนร่วมงานของท่าน/ท่านมักจะยึดความคิดเห็นของท่านเป็นหลัก	1.57	0.84	น้อย	2
2	เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านประสบความสำเร็จ/ท่านมักไม่แสดงความยินดี(สมาชิกในองค์กรขาดความยอมรับซึ่งกันและกัน)	1.41	0.92	น้อยที่สุด	3
3	ท่านต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ/ขาดความสามัคคีในองค์กร	1.85	0.75	น้อย	1
4	เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับท่าน ท่านมักแสดงอาการไม่พอใจ/ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1.20	0.46	น้อยที่สุด	4
รวมเฉลี่ย		1.51	0.80	น้อยที่สุด	-

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ/ขาดความสามัคคีในองค์กร รองลงมา คือ ท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันกับเพื่อนร่วมงานของท่าน/ท่านมักจะยึดความคิดเห็นของท่านเป็นหลัก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับท่าน ท่านมักแสดงอาการไม่พอใจ/ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ข้อ	รายการ	สภาพปัญหา ลักษณะความขัดแย้ง			ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความขัดแย้งภายในกลุ่ม					
1	ในการร่วมงานกันภายในกลุ่ม ท่านมักขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม	1.52	0.76	น้อย	3
2	เมื่อเพื่อนร่วมงานในกลุ่มได้รับความดีความชอบมากกว่า ท่านจะรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม	1.20	0.46	น้อยที่สุด	4
3	เมื่อต้องร่วมงานกับผู้อื่น ท่านมักจะเลือกเพื่อนร่วมงานกลุ่มเดิม	2.55	1.12	ปานกลาง	1
4	เมื่อเพื่อนในกลุ่มของท่านมีความขัดแย้งกันเอง ท่านมักจะเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	1.54	0.79	น้อย	2
รวมเฉลี่ย		1.70	0.96	น้อย	-

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งภายในกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อต้องร่วมงานกับผู้อื่น ท่านมักจะเลือกเพื่อนร่วมงานกลุ่มเดิม รองลงมา คือ เมื่อเพื่อนในกลุ่มของท่านมีความขัดแย้งกันเอง ท่านมักจะเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เมื่อเพื่อนร่วมงานในกลุ่มได้รับความดีความชอบมากกว่า ท่านจะรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม

พูน ปณ ทิโต ชเว

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ข้อ	รายการ	สภาพปัญหา ลักษณะความขัดแย้ง			ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความขัดแย้งความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม					
1	เมื่อเพื่อนในกลุ่มของท่านมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ท่านมักจะช่วยเหลือเพื่อนของท่านเสมอ	2.75	1.20	ปานกลาง	4
2	เมื่อมีการร่วมงานระหว่างกลุ่ม ในกลุ่มท่านมักจะยึด ความคิดเห็นของเพื่อนในกลุ่มเป็นหลักเสมอ	3.23	1.22	ปานกลาง	3
3	ในกลุ่มของท่านมักจะรักษาผลประโยชน์ของเพื่อนใน กลุ่มอยู่เสมอ	3.47	1.19	ปานกลาง	1
4	หากกลุ่มของท่านได้ผลประโยชน์ที่น้อยกว่ากลุ่มอื่น ท่านจะเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง	3.37	1.44	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย		3.21	1.29	ปานกลาง	-

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร
สถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ด้านความขัดแย้งความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ
ท่านมักจะรักษาผลประโยชน์ของเพื่อนในกลุ่มอยู่เสมอ รองลงมา คือ หากกลุ่มของท่านได้ผล
ประโยชน์ที่น้อยกว่ากลุ่มอื่น/ท่านจะเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ
เมื่อเพื่อนของท่านมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ท่านมักจะช่วยเหลือเพื่อนของท่านเสมอ

พูน ปรณ ทิโต ชัง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
บุรีรัมย์ เขต 2 ด้านความขัดแย้งภายในองค์กร

ข้อ	รายการ	สภาพปัญหาลักษณะ ความขัดแย้ง			ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความขัดแย้งภายในองค์กร					
1	ผู้คนในองค์กรท่านมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันกับ ผู้บังคับบัญชาของท่านอยู่บ่อยครั้ง	3.36	1.26	ปานกลาง	3
2	ผู้คนในองค์กรท่านรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการ ทำงาน	3.61	1.21	มาก	2
3	ผู้คนในองค์กรท่านหลายคนเคยถูกใส่ร้ายในสิ่งที่ท่าน ไม่ได้กระทำ	3.83	0.84	มาก	1
4	ท่านมีบทบาทในการทำงานน้อยกว่าผู้อื่นในองค์กร	2.13	1.13	น้อย	4
รวมเฉลี่ย		3.24	1.30	ปานกลาง	-

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร
สถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
ด้านความขัดแย้งภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ
ท่านเคยถูกใส่ร้าย ในสิ่งที่ท่านไม่ได้กระทำ รองลงมา คือ ท่านรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม
ในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีบทบาทในการทำงานน้อยกว่าผู้อื่น

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลการ
ปฏิบัติงานดี จำนวน 3 ท่าน โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีที่อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่

นายอภิชาติ หวังสวัสดิ์ปรีชา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านกรวด (สถานศึกษาขนาดใหญ่) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะ 4 ปีย้อนหลัง

นายเกียรติพงษ์ ตูละวิภาค ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองม่วงราชบุรีอุทิศ (สถานศึกษาขนาดกลาง) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดกลางให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะ 3 ปีย้อนหลัง

นายอดิสร ศรีชัยชนะวิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปราสาททอง (สถานศึกษาขนาดเล็ก) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานและสามารถบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ ตลอดระยะ 4 ปีย้อนหลัง

ผู้วิจัยขอเสนอผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดังนี้

1. สภาพลักษณะความขัดแย้งที่มีปัญหาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

1.1 ความขัดแย้งภายในองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้นผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการปัญหานี้ ตัวผู้บริหารต้องสลายกลุ่มความขัดแย้งที่มีอยู่ก่อนหน้าให้เกิดเป็นกลุ่มงานกลุ่มใหม่ มีผู้นำของกลุ่มที่มาจากการคัดเลือกของสมาชิกในกลุ่มคอยประสานงานระหว่างกลุ่ม มีการแบ่งลำดับงานเพื่อสร้างลำดับการทำงาน ผู้บริหารต้องคอยรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และให้เจ้าของความคิดนั้นได้ดำเนินตามวิธีที่ตนเองคิด โดยผู้บริหารมีหน้าที่กำกับติดตามผู้บริหารต้องสร้างความชัดเจนขององค์กรขึ้นมา และปกป้องผู้ที่ทำตามและรักษากฎระเบียบขององค์กร ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้น ผู้บริหารควรสลายกลุ่มความขัดแย้งที่มีอยู่ด้วยวิธีการจัดกลุ่มทำงานให้คู่ขัดแย้งทั้งหมดได้ทำงานร่วมกัน โดยต้องยึดมั่นว่าในกลุ่มงานใหม่นั้นมีคนกลางที่สามารถทำงานร่วมกับทุกกลุ่มที่เกิดขึ้นใหม่ได้ โดยหากมีปัญหาให้แจ้งปัญหากับหัวหน้ากลุ่ม(หัวหน้าสายชั้น)ที่ได้รับการเลือกจากสมาชิก เพื่อป้องกันตัวผู้บริหารเองไม่ให้เกิดปะทะหรือสร้างความขัดแย้งใหม่ขึ้นมา...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 1, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่ฟังความคิดที่แตกต่างจากกลุ่มความขัดแย้ง โดยต้องฟังให้จบและไม่เสนอความคิดของตนเองเข้าไปในระหว่างนั้น และถ้าหากว่าความคิดของผู้เห็นต่างมีจุดมุ่งหมายที่ดีต้องผลในภาพรวมความให้ผู้เห็นต่างได้ลงมือทำ โดยผู้บริหารมีหน้าที่กำกับติดตาม เสนอความคิดเห็นได้บ้าง สุดท้ายเมื่องานออกมาดีผู้บริหารต้องไม่ลืมที่จะชื่นชมในความสำเร็จที่เกิดขึ้น...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 2, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นถึงความชัดเจนและแนวทางในการทำงานโดยให้ยึดผู้ทำดำเนินแนวทางบนความถูกต้องเป็นหลักเพื่อสร้างเกราะป้องกันให้ทั้งกับตัวครูที่ทำถูกต้องและตัวผู้บริหารเอง แต่ต้องอย่าลืมนับฟังความเห็นของกลุ่มครูกลุ่มอื่นเพื่อนำความคิดมาปรับแก้ไขให้ทุกคนสามารถมีแนวทางการทำงานร่วมกันได้...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

1.2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่าการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นผู้บริหารต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้กลุ่มคู่ขัดแย้งอย่างเท่าเทียม โดยยึดหลักความถูกต้อง ปรึกษาการกระจายทรัพยากรผ่านตัวแทนแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารต้องหาสาเหตุของความขัดแย้ง พูดคุยชี้ให้เห็นภาพรวมของปัญหา สังเกตติดตามการแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารต้องเป็นตัวกลางแจ้งและอธิบายให้กลุ่มคู่ขัดแย้งเห็นว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น เหตุผลเพราะอะไรเพื่อให้เกิดความเข้าใจกับทั้งสองฝ่าย ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้นโดยส่วนใหญ่ปัญหาอยู่ที่ทรัพยากร ซึ่งตัวผู้บริหารต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เท่าเทียม โดยไม่คำนึงถึงตนเอง หรือกลุ่มครูที่ทำประโยชน์ให้ตนเอง ผู้บริหารต้องจัดการกระจายทรัพยากรให้ทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมโดยผ่านไปยังหัวหน้ากลุ่ม(หัวหน้าสายชั้น)...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 1, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องตีปัญหาให้แตกต่างสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมาจากอะไร เมื่อทราบที่มาแล้วต้องพูดคุยอธิบายให้เข้าใจว่าบางครั้งสิ่งที่กลุ่มของผู้ขัดแย้งนั้นมองมันยังไม่ใช่

ภาพรวมทั้งหมดของสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อให้เหตุผลแล้วอาจยังไม่เห็นผลทันที ผู้บริหารก็ควรที่จะรอและติดตามแก้ไขตัวปัญหาเป็นระยะต่อไปจนกว่าจะเกิดความเข้าใจกัน...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 2, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องคอยเป็นตัวกลาง หรือจัดหาตัวกลางในการทำความเข้าใจของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง โดยบางครั้งปัญหาอาจเกิดจากความแตกต่างของวัย การได้รับภาระงานที่ไม่เท่าเทียม ผู้บริหารควรชี้แจงและอธิบายให้กลุ่มคู่ขัดแย้งเห็นว่าทำไมถึงเป็นเช่นนั้น เหตุผลเพราะอะไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกับทั้งสองฝ่าย...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

1.3 ความขัดแย้งภายในบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า ความขัดแย้งในบุคคลมักเกิดจากตัวบุคคลนั้นเอง ขาดความรู้ ความมั่นใจ ผู้บริหารมีหน้าที่ให้ความรู้และพัฒนาทักษะงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอให้มีการวางแผนสอนงานเป็นลำดับขั้น เริ่มจากคนใกล้ชิดจนถึงระดับผู้บริหาร โดยต้องเข้าใจว่าการแก้ปัญหาในแต่ละครั้งไม่สามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวได้ ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ผู้บริหารต้องคอยกระตุ้น ชี้แนวทางการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เข้าใจและเห็นแนวทางการทำงานที่ชัดเจน ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ความขัดแย้งในบุคคลมักเกิดจากตัวบุคคลนั้นเอง ขาดความรู้จึงเกิดการขาดความมั่นใจ ไม่ว่าจะทำอะไรก็กลัวว่าจะไม่เกิดความสำเร็จ ตัวผู้บริหารจึงต้องคอยช่วยพัฒนาตัวครู โดยผ่านการสอนงานเป็นขั้นลำดับ จากครูสอนครู หัวหน้าสายชั้นสอนครู รองผู้อำนวยการสอน หัวหน้าสายชั้น จนไปถึงผู้อำนวยการสอนรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความมั่นใจในการทำงาน...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 1, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ความขัดแย้งในบุคคลเกิดขึ้นได้เสมอ โดยแต่ละครั้งมีวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน โดยต้องแก้ไขโดยการมองสถานการณ์อย่างรอบด้าน และต้องมีการปรึกษากับผู้อื่น เพื่อรับฟังมุมมองที่แตกต่าง...”

(ผู้บริหารการสถานศึกษา คนที่ 2, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งในตนเองได้ด้วยวิธีการตั้งเป้าหมาย และหาวิธีไปสู่เป้าหมาย โดยบางครั้งต้องตัดสินใจให้แน่วแน่ และเมื่อตัดสินใจแล้วต้องทำให้สำเร็จ...”

(ผู้บริหารการศึกษาศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

1.4 ความความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่าการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลให้ยึดหลักความถูกต้อง ตัวผู้บริหารต้องมีความเป็นกลาง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหาให้มาก เพราะเมื่อมีข้อคำถามจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลให้คู่ขัดแย้งฟังได้ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของการแก้ปัญหา ต้องไม่ให้คู่ขัดแย้งตกลงกันเอง เพื่อป้องกันการกระทบกระทั่งกัน ผู้บริหารต้องประพฤติตัวเป็นกลางหรือหาคนกลางมาคอยพูดคุย ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นให้ยึดหลักวิชาการก่อน เน้นที่ความถูกต้องมาเป็นหลัก เพื่อสร้างมาตรฐานโดยตัวผู้อำนวยการเองต้องมีความรู้ที่แม่นยำเพื่อจะสามารถอธิบายได้ เมื่อเกิดข้อคำถามจากกลุ่มผู้ขัดแย้ง...”

(ผู้บริหารการศึกษาศึกษา คนที่ 1, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของการแก้ปัญหาไม่ให้เกิดผลแพ้-ชนะ ขึ้นมา การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ต้องไม่ให้คู่ขัดแย้งตกลงกันเอง ต้องมีตัวกลางช่วยในการแก้ปัญหาโดยกันทั้งสองฝ่ายไม่ให้พูดคุยกันโดยตรง และการตกลงแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องสร้างกฎ ข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ร่วมกัน...”

(ผู้บริหารการศึกษาศึกษา คนที่ 2, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั้นผู้บริหารต้องคอยเป็นตัวกลางในการพิจารณาข้อเสนอของกลุ่มขัดแย้งทั้งสองฝ่ายว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไร สาเหตุมาจากอะไร ไม่พอใจในส่วนไหน จากนั้นตัวผู้บริหารต้องเรียบเรียงเหตุผล เพื่อเป็นตัวกลางประสานและจัดสรรผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่ายและอธิบายว่าแต่ละฝั่งได้และเสียอะไร โดยยึดหลักความเท่าเทียม...”

(ผู้บริหารการศึกษาศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

1.5 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่าผู้บริหารต้องชี้ให้คู่ขัดแย้งเห็นว่าผลประโยชน์ต้องมีเสียมิได้สลับกันไป แต่จะได้หรือเสียผลประโยชน์ก็ตามต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีอยู่เสมอ ตัวผู้บริหารเองต้องเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นก่อนคือผู้บริหารต้องเลือกที่จะยอมก่อน แต่ในการยอมแต่ละครั้งต้องมีการสร้างเงื่อนไข มิใช่ฝ่ายที่ยอมจะต้องยอมตลอด ผู้บริหารต้องสร้างมิตรไมตรีที่ดีกับกลุ่มผู้ขัดแย้ง ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่มให้เน้นตัวผู้บริหารเองจะต้องใช้ระเบียบ กฎหมาย และหลักความเป็นจริงที่ว่าไม่มีใครได้ผลประโยชน์ตลอดเวลา ต้องมีเสียมีได้สลับกันไปแต่ ต้องเน้นย้ำว่าถึงแม้จะได้หรือเสียผลประโยชน์ก็ตามตัวครูก็มีหน้าที่ที่ต้องทำ และต้องทำหน้าที่นั้นให้ดีที่สุด...”

(ผู้บริหารการศึกษาศึกษา คนที่ 1, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่ม ตัวผู้บริหารเองต้องเป็นตัวอย่างให้กับ ผู้อื่นก่อนคือผู้บริหารต้องเลือกที่จะยอมก่อน แต่ในการยอมแต่ละครั้งต้องมีการสร้างเงื่อนไข มีใช้ฝ่าย ที่ยอมจะต้องยอมตลอด เป็นการยอมในครั้งนี่เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ในครั้งหน้า...”

(ผู้บริหารการศึกษาศึกษา คนที่ 2, วันที่ 4 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องสร้างมิตรไมตรีที่ดีกับกลุ่มผู้ขัดแย้ง แสดงตนเป็นกลางและ ชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ทำความเข้าใจและให้เหตุผลถึงประโยชน์ของการยอม เสียสละเพื่อองค์กรแก่กลุ่มผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย...”

(ผู้บริหารการศึกษาศึกษา คนที่ 3, วันที่ 10 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาระยะที่ 1 (การศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2) พบว่าสภาพปัญหาของ ลักษณะความขัดแย้งที่มีปัญหามาก คือ 1. ความขัดแย้งภายในองค์กร 2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 3. ความขัดแย้งภายในบุคคล 4. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มาผนวกกับ ระยะที่ 2 (การศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทำการสังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้รับจัดทำเป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ดังตารางต่อไปนี้

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 10 ร่องแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ลักษณะความขัดแย้ง	แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
1. ความขัดแย้งภายในองค์กร	<p>1.1 ต้องยึดหลักความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ ปกป้องผู้ที่ทำตามระเบียบ</p> <p>1.2 ผู้บริหารต้องสลายกลุ่มความขัดแย้งเก่า และสร้างกลุ่มใหม่ให้ทั้งสองฝ่ายมีการทำงานร่วมกัน</p> <p>1.3 ต้องสรรหาคณกลางที่มีความเหมาะสมในการแก้ปัญหาและประสานงาน</p> <p>1.4 คัดเลือกหัวหน้ากลุ่มงานที่มาจาก การคัดเลือกจากสมาชิกในกลุ่มงาน</p> <p>1.5 สร้างลำดับชั้นการปรึกษาโดยให้ปรึกษาหัวหน้าของหน่วยงานตนเองก่อน ไม่ปรึกษาข้ามลำดับชั้น</p> <p>1.6 รับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผู้ขัดแย้ง โดยต้องฟังให้จบ และไม่แสดงความคิดเห็นขัดแย้ง</p> <p>1.7 ให้โอกาสผู้ที่มีความเห็นต่างได้ดำเนินตามแนวคิดบ้างในบางโอกาส</p> <p>1.8 ชื่นชมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกครั้งที่สามารถปรับความเข้าใจหรือแก้ไขปัญหาได้</p>
2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	<p>2.1 ค้นหาสาเหตุ และที่มาของปัญหาให้พบจากการรับฟัง</p> <p>2.2 จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้กลุ่มขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>2.3 เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ขัดแย้งเสนอสิ่งที่ตนต้องการ</p> <p>2.4 ผู้บริหารเป็นตัวกลางหรือสรรหาตัวกลางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา</p> <p>2.5 ผู้บริหารชี้ให้เห็นมุมมองอีกด้านที่ได้รับฟังมาจากกลุ่มผู้ขัดแย้ง</p> <p>2.6 ผู้บริหารต้องติดตามผลอยู่เสมอ</p> <p>2.7 ฟังตระหนักเสมอว่าบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว</p>

ตาราง 13 (ต่อ)

ลักษณะความขัดแย้ง	แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
3. ความขัดแย้งภายในบุคคล	3.1 จัดอบรมสร้างความรู้ให้บุคคลกรที่มีปัญหา 3.2 สร้างเครือข่ายการทำงาน ค่อยให้คำปรึกษาเพื่อสร้างการเรียนรู้งาน และเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน 3.3 ใช้วิธีการปรึกษากับผู้อื่นเพื่อรับฟังมุมมองที่แตกต่าง 3.4 ต้องคำนึงว่าปัญหาในแต่ละครั้งไม่มีวิธีตายตัวในการแก้ปัญหา
4. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม	4.1 ยึดหลักความถูกต้องเป็นหัวใจในการแก้ปัญหา 4.2 ผู้บริหารต้องมีความรู้รอบด้าน เพื่อใช้ในการตอบปัญหาเมื่อเกิดข้อสงสัย 4.3 ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของการแก้ปัญหาไม่ให้เกิดผลแพ้ชนะ 4.5 ผู้บริหารต้องสร้างกฎ ข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ร่วมกัน 4.6 บริหารต้องเป็นตัวกลางในการพิจารณาข้อเสนอของกลุ่มขัดแย้งทั้งสองฝ่าย 4.7 เมื่อจัดสรรผลประโยชน์เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารต้องมีคำอธิบายเมื่อเกิดข้อสงสัย
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	5.1 ยึดระเบียบการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5.2 พุดคุยทำความเข้าใจให้เห็นว่าในความเป็นจริงแล้วไม่มีฝ่ายใดได้ผลประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์ในทุกครั้ง 5.3 ทุกคนต้องยึดมั่นอยู่เสมอว่า ถึงแม้จะเสียผลประโยชน์แต่ต้องทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด 5.4 การยอมให้ต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหารก่อน

จากตาราง 10 พบว่า แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ทั้ง 5 ด้าน มี 30 ข้อ

3. การวิเคราะห์แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		การแปลผลระดับความเหมาะสม	ระดับความเป็นไปได้		การแปลผลระดับความเป็นไปได้
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1	ความขัดแย้งภายในองค์กร	4.73	0.51	มากที่สุด	4.30	0.82	มาก
2	ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	4.31	0.76	มาก	4.69	0.58	มากที่สุด
3	ความขัดแย้งภายในบุคคล	4.50	0.63	มาก	4.67	0.55	มากที่สุด
4	ความขัดแย้งภายในกลุ่ม	4.30	0.82	มาก	4.17	0.66	มาก
5	ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	4.67	0.55	มากที่สุด	4.20	0.76	มาก
รวม		4.54	0.65	มากที่สุด	4.40	0.71	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับความเหมาะสมจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ระดับความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความเหมาะสมจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งภายในกลุ่ม

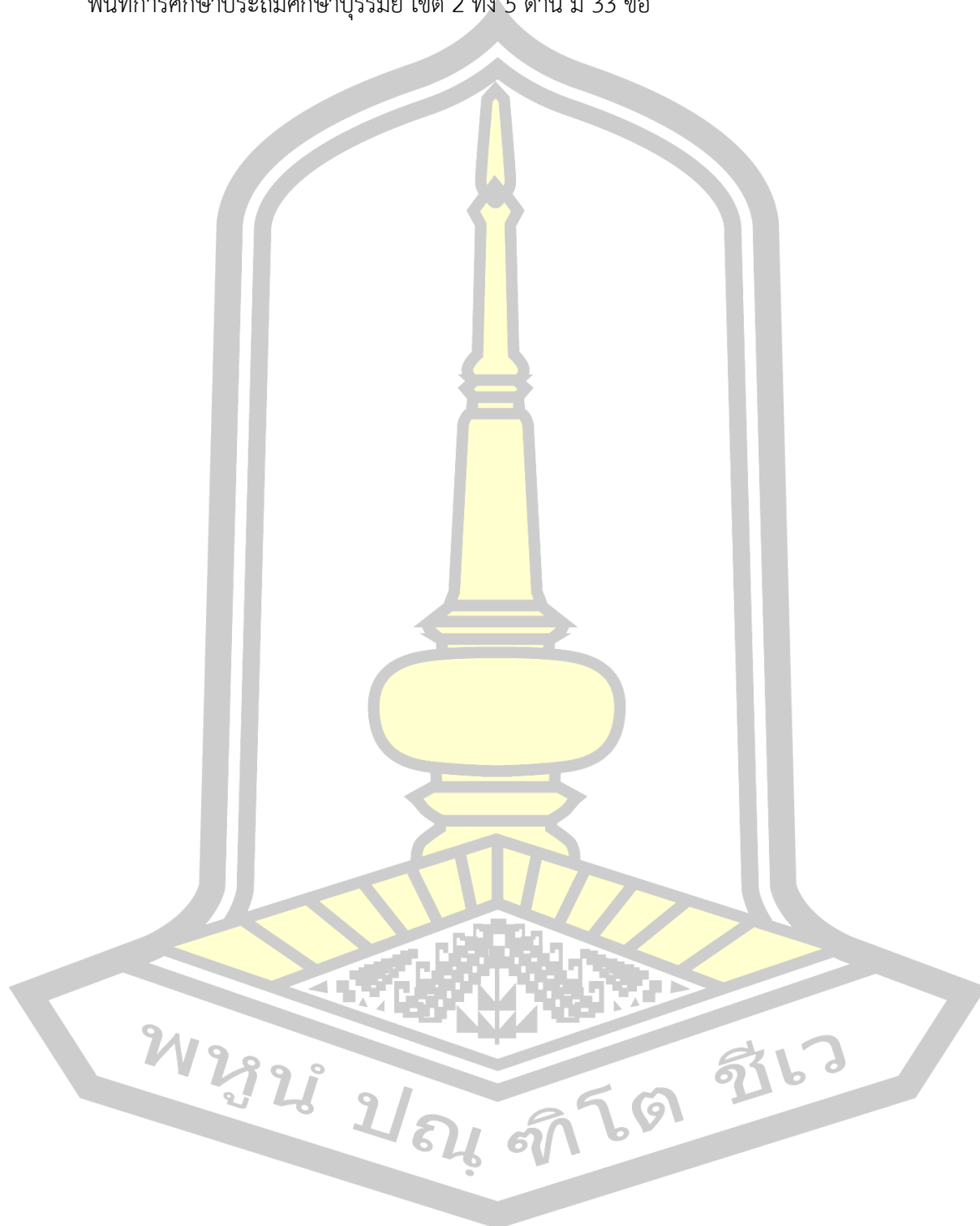
ตาราง 12 แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ลักษณะความขัดแย้ง	แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
1. ความขัดแย้งภายในองค์กร	1.1 ต้องยึดหลักความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ ปกป้องผู้ที่ทำตามระเบียบ 1.2 ผู้บริหารต้องสลายกลุ่มความขัดแย้งเก่า และสร้างกลุ่มใหม่ให้ทั้งสองฝ่ายมีการทำงานร่วมกัน 1.3 ต้องสรรหาคณกลางที่มีความเหมาะสมในการแก้ปัญหาและประสานงาน 1.4 คัดเลือกหัวหน้ากลุ่มงานที่มาจากคัดเลือกจากสมาชิกในกลุ่มงาน 1.5 สร้างลำดับชั้นการปรึกษาโดยให้ปรึกษาหัวหน้าของหน่วยงานตนเองก่อน ไม่ปรึกษาข้ามลำดับชั้น 1.6 รับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผู้ขัดแย้ง โดยต้องฟังให้จบ และไม่แสดงความคิดเห็นขัดแย้ง 1.7 ให้โอกาสผู้ที่มีความเห็นต่างได้ดำเนินตามแนวคิดบ้างในบางโอกาส 1.8 ชื่นชมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกครั้งที่สามารถปรับความเข้าใจหรือแก้ไขปัญหาได้
2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	2.1 ค้นหาสาเหตุ และที่มาของปัญหาให้พบจากการรับฟัง 2.2 จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้กลุ่มขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกัน 2.3 เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ขัดแย้งเสนอสิ่งที่ตนต้องการ 2.4 ผู้บริหารเป็นตัวกลางหรือสรรหาตัวกลางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา 2.5 ผู้บริหารชี้ให้เห็นมุมมองอีกด้านที่ได้รับฟังมาจากกลุ่มผู้ขัดแย้ง 2.6 ผู้บริหารต้องติดตามผลอยู่เสมอ 2.7 ฟังตระหนักเสมอว่าบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

ตาราง 12 (ต่อ)

ลักษณะความขัดแย้ง	แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
3. ความขัดแย้งภายในบุคคล	3.1 จัดอบรมสร้างความรู้ให้บุคคลกรที่มีปัญหา 3.2 สร้างเครือข่ายการทำงาน ค่อยให้คำปรึกษาเพื่อสร้างการเรียนรู้ และเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน 3.3 ใช้วิธีการปรึกษากับผู้อื่นเพื่อรับฟังมุมมองที่แตกต่าง 3.4 ต้องคำนึงว่าปัญหาในแต่ละครั้งไม่มีวิธีตายตัวในการแก้ปัญหา 3.5 ผู้บริหารต้องคอยชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงาน ให้มีทิศทางที่ชัดเจน 3.6 ค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้วยวิธีการปรึกษาผู้อื่น
4. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม	4.1 ยึดหลักความถูกต้องเป็นหัวใจในการแก้ปัญหา 4.2 ผู้บริหารต้องมีความรู้รอบด้าน เพื่อใช้ในการตอบปัญหาเมื่อเกิดข้อสงสัย 4.3 ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของการแก้ปัญหาไม่ให้เกิดผลแพ้-ชนะ 4.5 ผู้บริหารต้องสร้างกฎ ข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ร่วมกัน 4.6 บริหารต้องเป็นตัวกลางในการพิจารณาข้อเสนอของกลุ่มขัดแย้งทั้งสองฝ่าย 4.7 เมื่อจัดสรรผลประโยชน์เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารต้องมีคำอธิบายเมื่อเกิดข้อสงสัย
5. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	5.1 ยึดระเบียบการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5.2 พุดคุยทำความเข้าใจให้เห็นว่าในความเป็นจริงแล้วไม่มีฝ่ายใดได้ผลประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์ในทุกครั้ง 5.3 ทุกคนต้องยึดมั่นอยู่เสมอว่า ถึงแม้จะเสียผลประโยชน์แต่ต้องทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด 5.4 การยอมให้ต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหารก่อน 5.5 สร้างกฎระเบียบในการยอมเสียผลประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่มีผู้ใดเสียผลอยู่ทุกครั้ง

จากตาราง 12 พบว่า แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ทั้ง 5 ด้าน มี 33 ข้อ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research design) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำเสนอการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัญหาของวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า สภาพปัญหา ลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละลักษณะ พบว่าความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อยู่ในระดับปานกลาง ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งภายในบุคคล อยู่ในระดับน้อย และความขัดแย้งระหว่างบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ความขัดแย้งภายในองค์กร

ลำดับที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ลำดับที่ 3 ความขัดแย้งภายในบุคคล ลำดับที่ 4 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และลำดับที่ 5 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2. ผลการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ด้านลักษณะความขัดแย้ง พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความขัดแย้งภายในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และ ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ส่วนความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มและความขัดแย้งภายในบุคคล มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งภายในกลุ่ม

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัญหาของวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ด้านลักษณะความขัดแย้งโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละลักษณะ พบว่า ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งภายในบุคคล อยู่ในระดับน้อย และความขัดแย้งระหว่างบุคคล อยู่ในระดับน้อยที่สุด จะเห็นได้ว่าสภาพลักษณะความขัดแย้งที่มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายลักษณะพบว่า ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นสภาพปัญหาที่มีมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ครู บุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 นั้นมีปัญหาในการร่วมงานกันองค์กร อาจเกิดจากมีปัญหามาจากการไม่เข้าใจความหมาย หรือเป้าหมายของการดำเนินงาน ไม่มีการแลกเปลี่ยนหลักการ รวมถึงอาจมีการรับข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปได้อย่าง เกิดความไม่

พอใจ การต้องการรักษาผลประโยชน์ภายในกลุ่ม การวางแผนระบบการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับสภาพจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของณรงค์ กังน้อย (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องยุทธวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ในองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมมีพฤติกรรมของความขัดแย้งเกิดขึ้นมากบ้างน้อยบ้าง อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เป็นเหตุการณ์ธรรมชาติ เนื่องจากองค์กรเป็นที่รวมของคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป บุคคลเหล่านี้มีอารมณ์ ทัศนคติ และการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน แต่จำเป็นต้องมาอยู่รวมกัน เมื่อเกิดการสร้างฝ่ายเป็นกลุ่มก่อน ก็จะเกิดการรักษาผลประโยชน์กับกับกลุ่มของตนเอง ทำให้มีการกระทบกระทั่งกัน เกิดเป็นความขัดแย้งภายในองค์กร และสอดคล้องกับ จิตราพัทธ์ ชัยรัตน์ศิริกุล (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 พบว่า ผลการศึกษาปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า มีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาอยู่ในระบบราชการมีการวางกฎ ระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงาน และถ้าสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากร จำนวนมากมาอยู่รวมกันและมีความแตกต่างกันหลายประการ การบริหารจัดการย่อมมีปัญหานอกจากนั้นที่สำคัญสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ครู ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในสถานศึกษาค่อนข้างน้อย ทำให้บางครั้งเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในเรื่องข้อมูลข่าวสาร และยังสอดคล้องกับอาวุธ โอชาพงษ์ (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 11 องค์กรประกอบ องค์กรประกอบด้านองค์กร อยู่ในระดับ 1 รองลงมา คือ การประสานงาน และการมีข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษ

2. การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการสร้างแนวทางมีการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามกระบวนการวิจัย อีกทั้งกระบวนการต่าง ๆ ก่อนที่จะได้มาซึ่งแนวทางที่สมบูรณ์ ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นอย่างดี อีกทั้งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา ระยะที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาผนวกกับผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสร้าง แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา แก้วพล (2560) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า โดยรวมมีค่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชาติพย์ นิยม (2556) ที่ได้ศึกษาการศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และแนวทางการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า โดยรวมมีค่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของประภาทิพย์ ผาสุก (2551) ที่ได้ศึกษาการจัดการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ระดับมาก และสอดคล้องกับ สุวิทย์ บัวทอง (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาพบว่าสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า ลักษณะความขัดแย้งในองค์กร มีสภาพปัญหามากที่สุด และจากการเจาะลึกลงในรายละเอียดพบว่า การรู้สึกไม่เป็นธรรมในการทำงานและการถูกใส่ร้ายในสิ่งที่ไม่ได้กระทำเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารมีหน้าที่สลายกลุ่มความขัดแย้งที่มีอยู่ก่อนหน้าให้เกิดเป็นกลุ่มงานกลุ่มใหม่ มีผู้นำของกลุ่มที่มาจากการคัดเลือกของสมาชิกในกลุ่มคอยประสานงานระหว่างกลุ่ม มีการแบ่งลำดับงานเพื่อสร้างลำดับการทำงาน ผู้บริหารต้องคอยรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และให้เจ้าของความคิดนั้นได้ดำเนินตามวิธีที่ตนเองคิด โดยผู้บริหารมีหน้าที่กำกับติดตาม ผู้บริหารต้องสร้างความชัดเจนขององค์กรขึ้นมา และปกป้องผู้ที่ทำตามและรักษากฎระเบียบขององค์กร

1.2 จากผลการศึกษาพบว่าสภาพปัญหาวิธีจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า จากการเจาะลึกลงในรายละเอียดพบว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งคู่ขัดแย้งจะพยายามเลือกทางออกที่ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกันเสมอ และเปิดโอกาสให้คู่กรณีได้ชี้แจงเหตุผล ดังนั้นผู้บริหารมีหน้าที่ทำตัวเป็นกลาง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหาให้มาก เพราะเมื่อมีข้อคำถามจะต้องสามารถอธิบาย

เหตุผลให้คู่ขัดแย้งฟังได้ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของการแก้ปัญหา ต้องไม่ให้คู่ขัดแย้งตกลงกันเอง เพื่อป้องกันการกระทบกระทั่งกัน ผู้บริหารต้องประพฤติตัวเป็นกลางหรือหาคนกลางมาคอยพูดคุย

1.3 ผู้บริหารควรนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาของท่าน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

1.4 โปรดยึดหลักการสำคัญการจัดการความขัดแย้งแต่ละครั้งไม่สามารถใช้วิธีเดียวกันได้ ทุกครั้ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และองค์ประกอบโดยรวมเป็นหลัก

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาที่มาของสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้ทราบแนวทางการจัดการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษาวิจัยเพื่อหาสาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาต่อไป

2.3 ควรศึกษาลักษณะของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาเพื่อสร้างแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่ดียิ่งขึ้น

2.4 ควรมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2



บรรณานุกรม



พหุณํ ปณํ ทิโต ชีเว

บรรณานุกรม

- กัมปนาท มีสวนนิล. (2545). ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- กาญจนา แก้วพล. (2560). การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จรรยา เสียงเทียนชัย. (2544). ทักษะและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ฉลาด กันกา. (2547). การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองจังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ กังน้อย. (2545). ยุทธวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐกานต์ บุญวัฒนพงศ์. (2553). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2530). ประเภทและลักษณะของสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษาในประมวลสาระชุดวิชาการระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1 (ตอนที่ 1.3). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทรงศักดิ์ ภูลีอ่อน. (2561). การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

- ทิตินา แชนมณี. (2549). *ศาสตร์การสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ด้านสหุทธการพิมพ์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2547). *เลือกคนให้ตรงกับงานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- นพปฎล บรรณทอง. (2547). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมัน ธนาสุภวัฒน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ประภาพathy ผาสุก. (2551). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลำพูน เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปราชนญา กล้าผจญ. (2540). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การจัดการความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : ว.เพ็ชรสกุล.
- พัชรภรณ์ เพ็งสกุล. (2551). *สภาพการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- พิชญ์สินี ชมภูคำ. (2561). *เอกสารคำสอนวิธีวิทยาการวิจัย*. เชียงใหม่ : ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- พิทักษ์ แจ้งประดิษฐ์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พิพิธ สุวรรณสิงห์. (2550). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิตธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- รัชณี ธรรมประทีป. (2548). *การศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัตนารณณ์ วัฒนศัพท์ และวันชัย วัฒนศัพท์. (2552). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา*.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์.

รุจิเรข มีเจริญ. (2548). *ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต*

พื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). *การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

วัชรพล มนต์รักดิ์. (2550). *พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา*

เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิเชียร วิทยอดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

วิภากรณณ์ พึ่งอารมณณ์. (2551). *พฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา*

ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโด.

สถาพร ส่งเสริม. (2553). *วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา*

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.

สมยศ นาวิการ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.

สโรชิน โคนโรโสภา. (2550). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. (2562). *ข้อมูลพื้นฐาน*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<https://www.br2.go.th/2016-01-31-14-33-51.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่

16 พฤศจิกายน 2562].

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). *หลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนา*

การศึกษา(เอกสารประกอบการสอนวิชา 0501-702). มหาสารคาม : ภาควิชาบริหาร

การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุธาทิพย์ นิยม. (2556). การศึกษาสาเหตุความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้ง และแนวทางจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

สุวิทย์ บัวทอง. (2559). *การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยนครราชสีมา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ : ตะเกียง.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.

อรุณี ขอบพิมาย. (2546). *การศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

อาวุธ โอชาพงศ์. (2547). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

เอกชัย กี่ลู่พันธ์. (2533). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.

อุบล ชนะสิทธิ์. (2549). *วิธีการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลมหาบัณฑิต สาขาการบริหารพยาบาลมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5-24.

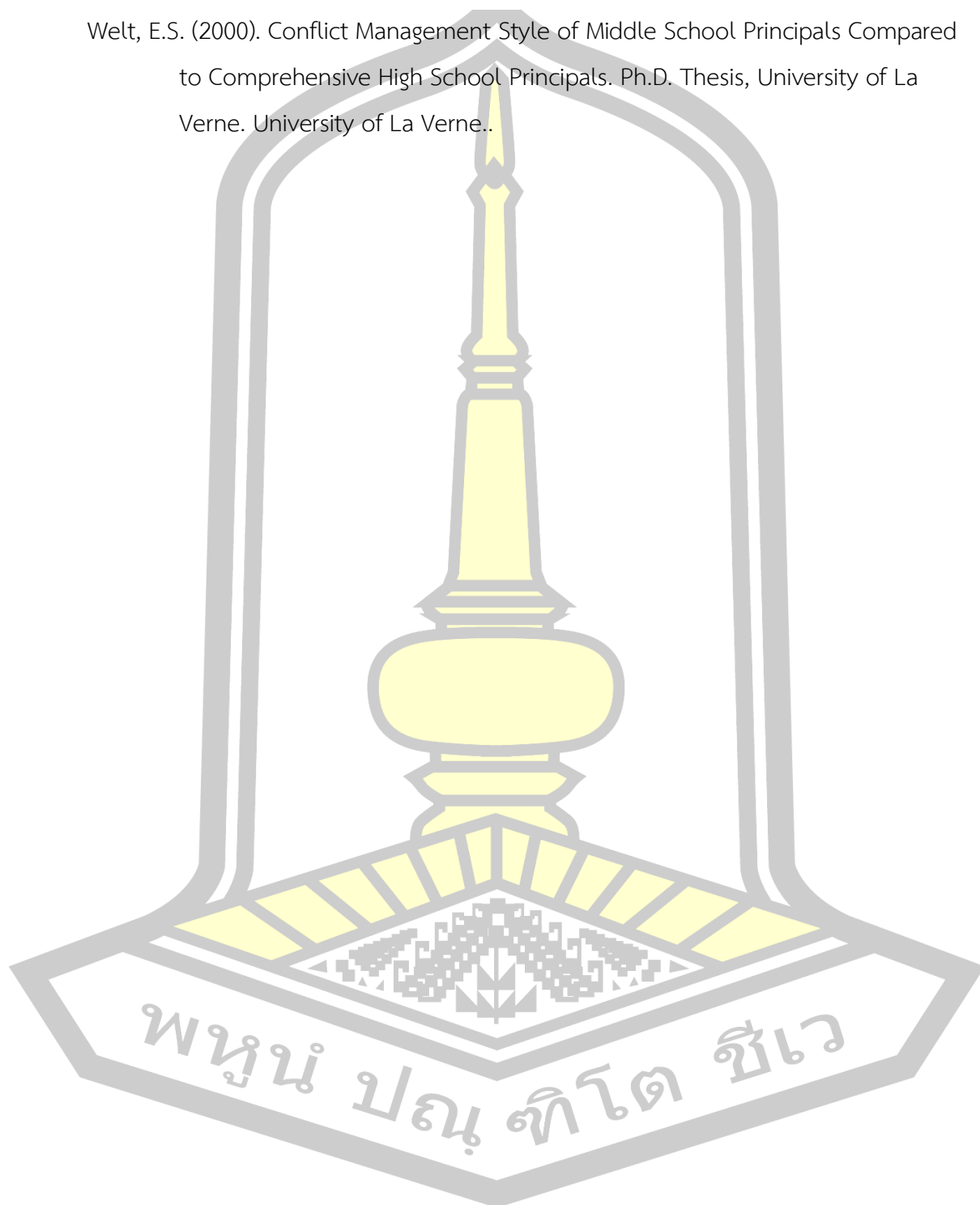
Blake, R.R. and J.S. Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX : Gulf.

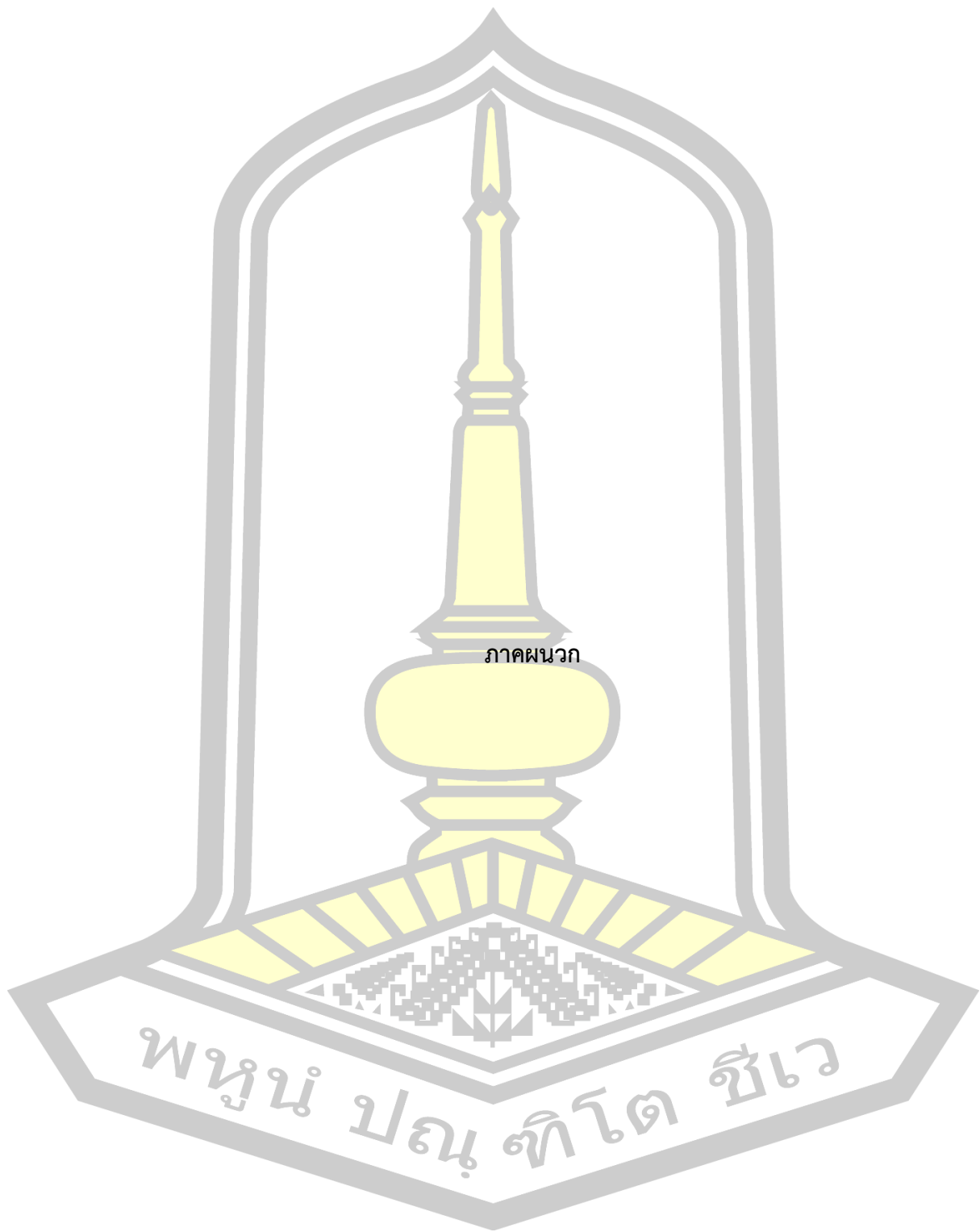
Bradley, D.N. (1984). A Comparative study of the conflict management style used by women and men in middle management in the Denver metropolitan area. *Dissertation Abstracts International*, 45(1), 66-A.

- Chung, K.H. and L.C. Megginson. (1981). *Organization Behavior Management Skill*.
New York : Harper and Row Publisher.
- Dalton, M. (1979). *Management : Foundation and Practices*. New York : Macmillan.
- De Bono, E. (1987). *Six thinking hats*. London : Penguin Books.
- Hellriegel, D. and J.W. Slocum. (1979). *Organizational Behavior*. 2nd ed. Paul : West.
- Johnson, D.W. and F.P. Johnson. (2003). *Joining together: Group theory and group skills*. 8th ed. Boston : Pearson. 2003.
- Litton, L.G.Jr. (1989). *Conflict Management Practice of North Carolina Public High School Principals*. Ed.D. Thesis, The University North Carolina.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. 3 ed. Auckland : McGraw-Hill.
- March, J.G. and H.A. Simon. (1958). *Organizations*. New York : John Wiley and Sons.
- March, J.G. and H.A. Simon. (1998). *Organization*. New York : John Wiley and sons.
- Pritchard, E.S. (1986). The Supervisory Behavior of School Administrators and Organization Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 28, 87-A.
- Rahim, A. and T.V. Bonoma. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Revilla, V.M. (1984). Conflict management style of men and women administrators in higher education. *Dissertation Abstract International*, 45(6), 1601–A.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. New York : Prentice-Hall.
- Robbins. S.P. (1983). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and Conflict Management Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thomas, K.W. (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally.
- Thomas, K.W. and R.H. Kilmann. (1987). *Thomas-Kilmann Conflict Model Interest*. New York : Xicom.
- Turner, S. and F. Weed. (1983). *Conflict in Organizations*. New Jersey : Prentice Hall.

Van de Vliert, E. and B. Kabanoff. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199–209.

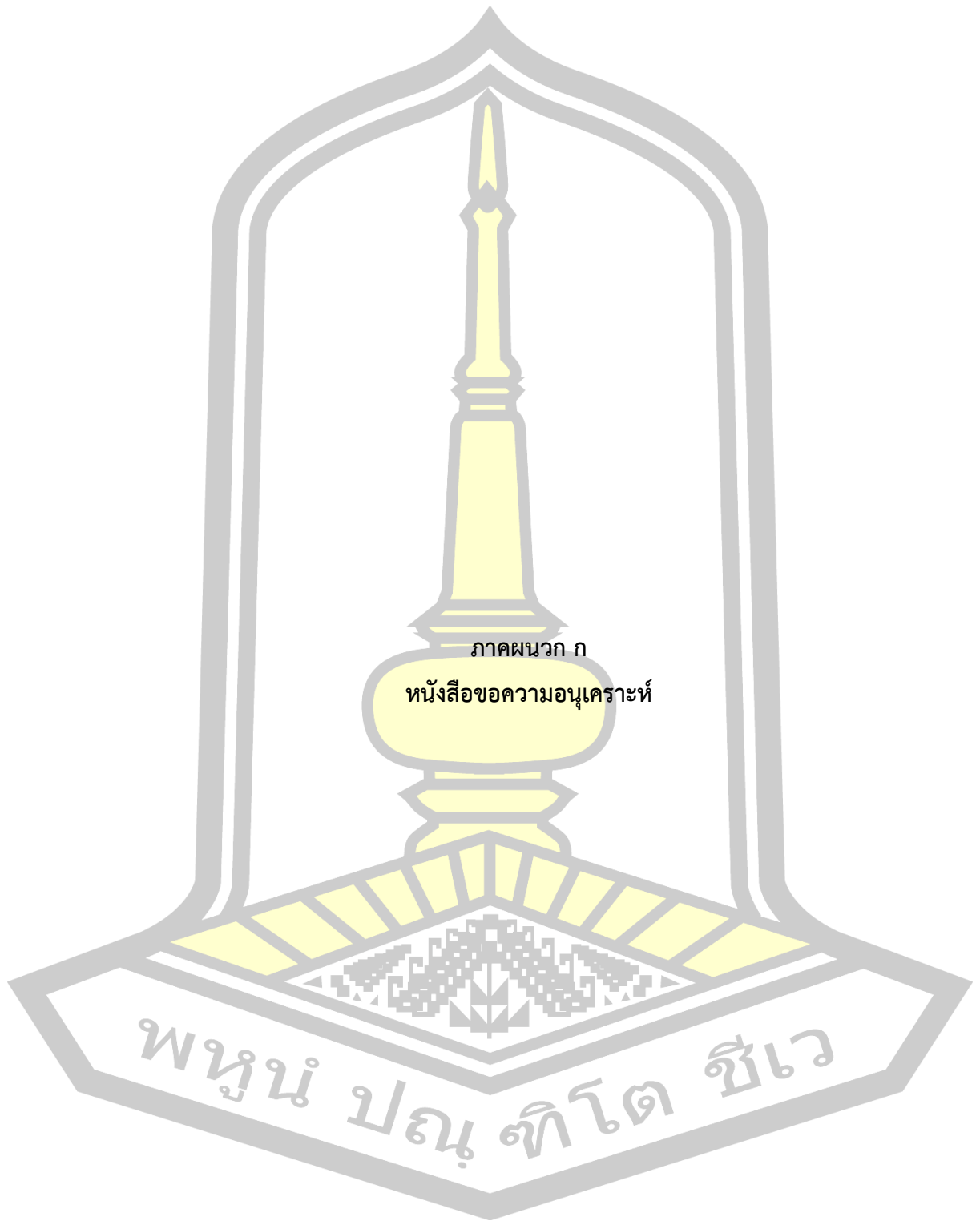
Welt, E.S. (2000). Conflict Management Style of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals. Ph.D. Thesis, University of La Verne. University of La Verne..





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว 0605.5(2)/ว414

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อัจฉรา บัวแย้ม

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธรรนามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว414

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน กัญญาพัชร วิชัยรัมย์

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว414

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นิมนวล เลี้ยงรักษา

ด้วย นายสัญลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ต.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว414

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ประพันธ์ ชันโมลี

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรณนามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0966263411

๙

บัณฑิตศึกษา



ที่ อว 0605.5(2)/ว414

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อภิชาติ หวังสวัสดิ์ปรีชา

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรณนามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว941

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกลอย

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.จรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว941

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกสูงคูขาด

ด้วย นายสัญลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสัญลักษณ์ หล่อประโคน ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว941

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมสร้างตนเอง 1

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว940

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้อง
กับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เรียน นายเกียรติพงษ์ ตูละวิภาค

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา
แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความ
ขัดแย้งและวิธีจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว940

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความขัดแย้งและบริหารจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้อง
กับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เรียน นายอัครเดช กิจคณะ

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา
แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความ
ขัดแย้งและบริหารจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว940

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความขัดแย้งและบริหารจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เรียน นายเกษม ป่าประโคน

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความขัดแย้งและบริหารจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว940

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้อง
กับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เรียน นายอดิสร ศรีชัยชนะ

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา
แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความ
ขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว940

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความขัดแย้งและวิถีจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้อง
กับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

เรียน นายวิวัฒน์ ถนัณฑ์คำ

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา
แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิลักษณะของความ
ขัดแย้งและวิถีจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิตี 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว1305

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นายสัญลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายสัญลักษณ์ หล่อประโคน เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411



ที่ อว 0605.5(2)/ว1394

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเกียรติพงษ์ ตูละวิภาค

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิแนวทางการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411

พหุ อนุ ทิ โต ชี เว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1394

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายอดิสร ศรีชัยชนะ

ด้วย นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิแนวทางการจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411

พูน ปณ ทั โต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1394

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายอภิชาติ หวังสวัสดิ์ปรีชา

ด้วย นายสัญญา กล้วยประโคน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

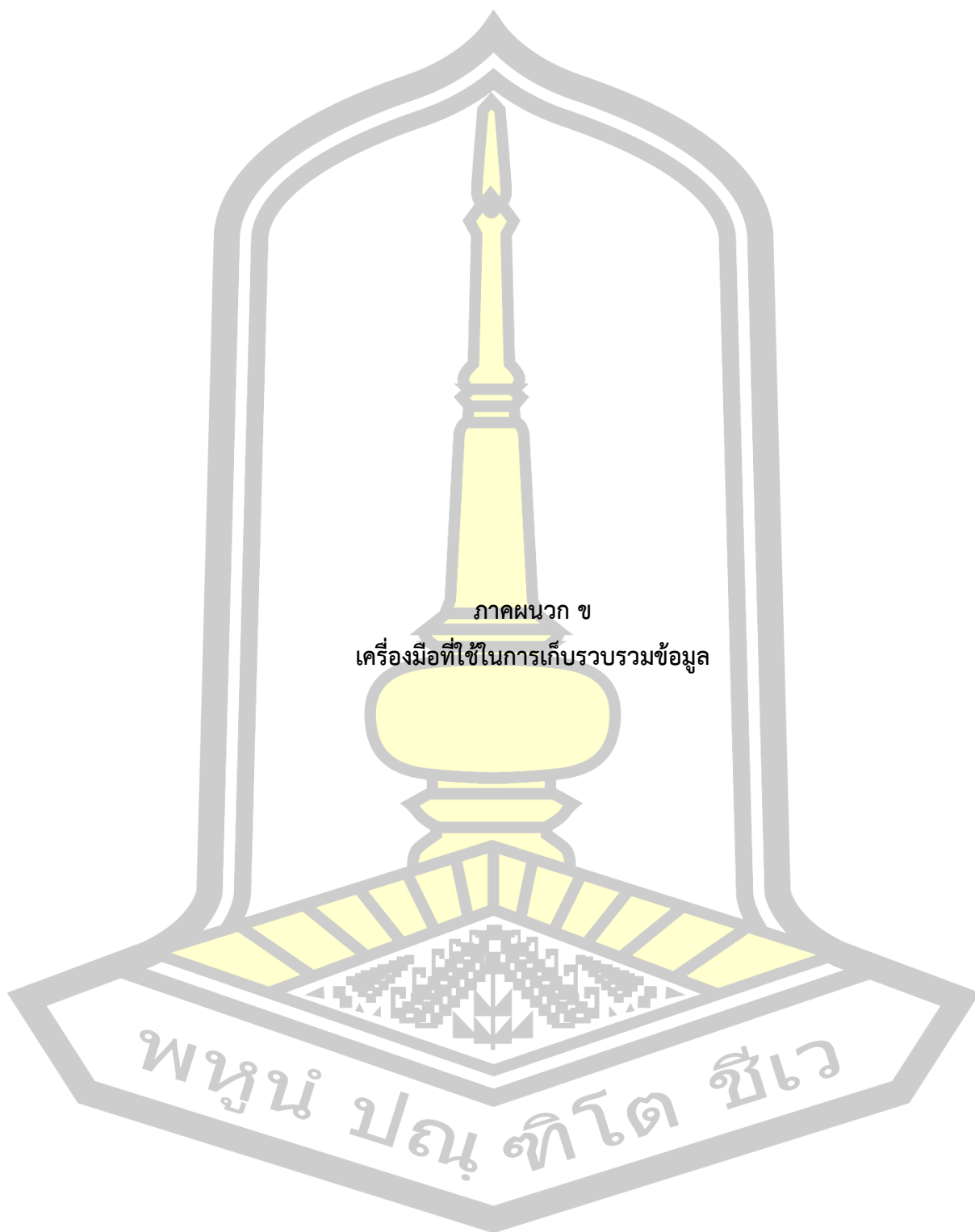
ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0966263411

ท

บัณฑิตศึกษา



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ
ลักษณะของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบท
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง

ขอให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านลักษณะของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นเพื่อนำกลับมาปรับปรุงให้เกิดความสมบูรณ์ ตัวเลขแต่ละช่องประเมินมีความหมายดังนี้

- + 1 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเครื่องมือ “เหมาะสม”
- 0 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเครื่องมือ “ไม่แน่ใจ”
- 1 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเครื่องมือ “ไม่เหมาะสม”

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง สำหรับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นายสัตย์ลักษณะ หล่อประโคน
 นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ

เรื่อง ลักษณะของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง () ผู้บริหารสถานศึกษา () รองผู้บริหารสถานศึกษา () ครู () อื่น ๆ

เพศ () ชาย () หญิง

วันเวลาที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ลักษณะของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ลักษณะของความขัดแย้ง	+1	0	1	หมายเหตุ
1. ความขัดแย้งภายในบุคคล				
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล				
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม				
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม				
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

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

สรุปการพิจารณาแบบประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์
ลักษณะของความขัดแย้งและวิถีจัดการ
ความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบท
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของคณะกรรมการ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ตอนที่ 2 ลักษณะของความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2								
1	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน
 ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา
 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ
2. ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอนโปรดตอบความจริงและตอบให้ครบทุกข้อด้วย จึงจะทำให้ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ และมีคุณค่าต่อการนำไปใช้ในการจัดการศึกษา
3. คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะรักษาเป็นความลับ และจะใช้สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยจะเสนอผลการศึกษาในภาพรวมซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านหรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ราชการของท่านแต่อย่างไร
 ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง สำหรับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน
 นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง
 - () ผู้บริหารสถานศึกษา () รองผู้บริหารสถานศึกษา () ครู () อื่น ๆ
2. วุฒิการศึกษา
 - () ระดับปริญญาตรี () ระดับปริญญาโท () ระดับปริญญาเอก () อื่น ๆ
3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง
 - () ต่ำกว่า 10 ปี () 10 ปี ขึ้นไป
4. ขนาดโรงเรียน
 - () โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียน 1 – 120 คน
 - () โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน 121 – 600 คน
 - () โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน 601 ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องรายการสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษา
ที่เป็นปัญหาตามระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุดเพียงรายการละ 1 คำตอบเท่านั้น โดยกำหนดระดับ
ความคิดเห็นให้เลือก 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับมาก
- 3 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัญหาการจัดการความขัดแย้ง ระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้ง	สภาพปัญหา				
		5	4	3	2	1
ความขัดแย้งภายในบุคคล						
1	เมื่อท่านต้องตัดสินใจเลือก ท่านไม่เชื่อว่าสิ่งที่ท่านตัดสินใจเป็นสิ่งที่ถูกต้อง					
2	ท่านคิดว่าท่านไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ					
3	ท่านไม่สามารถเลือกได้ว่าท่านชอบสิ่งใดมากกว่ากัน					
4	เมื่อท่านตัดสินใจแล้ว ในบางครั้งท่านกลับเปลี่ยนใจ					
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล						
5	ท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันกับเพื่อนร่วมงานของท่าน					
6	เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านประสบความสำเร็จ ท่านมักไม่แสดงความยินดี					
7	ท่านต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ					
8	เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับท่าน ท่านมักแสดงอาการไม่พอใจ					
ความขัดแย้งภายในกลุ่ม						
9	ในการร่วมงานกันภายในกลุ่ม ท่านมักขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม					
10	เมื่อเพื่อนร่วมงานในกลุ่มได้รับความดีความชอบมากกว่า ท่านจะรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม					
11	เมื่อต้องร่วมงานกับผู้อื่น ท่านมักจะเลือกเพื่อนร่วมงานกลุ่มเดิม					
12	เมื่อเพื่อนในกลุ่มของท่านมีความขัดแย้งกันเอง ท่านมักจะเลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม						
13	เมื่อเพื่อนในกลุ่มของท่านมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ท่านมักจะช่วยเหลือเพื่อนของท่านเสมอ					
14	เมื่อมีการร่วมงานระหว่างกลุ่ม ในกลุ่มท่านมักจะยึดความคิดเห็นของเพื่อนในกลุ่มเป็นหลักเสมอ					
15	ในกลุ่มของท่านมักจะรักษาผลประโยชน์ของเพื่อนในกลุ่มอยู่เสมอ					

ข้อ	สภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้ง	สภาพปัญหา				
		5	4	3	2	1
16	หากกลุ่มของท่านได้ผลประโยชน์ที่น้อยกว่ากลุ่มอื่น ท่านจะเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง					
ความขัดแย้งภายในองค์กร						
17	ผู้คนในองค์กรท่านมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชาของท่านอยู่บ่อยครั้ง					
18	ผู้คนในองค์กรท่านรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน					
19	ผู้คนในองค์กรท่านหลายคนเคยถูกใส่ร้ายในสิ่งที่ท่านไม่ได้กระทำ					
20	ท่านมีบทบาทในการทำงานน้อยกว่าผู้อื่นในองค์กร					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
 เขต 2

ข้อ	รายการ	ระดับความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ความขัดแย้งภายในบุคคล					
1	เมื่อท่านต้องตัดสินใจเลือก ท่านไม่เชื่อว่าสิ่งที่ท่านตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง				
2	ท่านคิดว่าท่านไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ				
3	ท่านไม่สามารถเลือกได้ว่าท่านชอบสิ่งใดมากกว่ากัน				
4	เมื่อท่านตัดสินใจแล้ว ในบางครั้งท่านกลับเปลี่ยนใจ				
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล					
5	ท่านมีความคิดเห็นไม่ตรงกันกับเพื่อนร่วมงานของท่าน				
6	เมื่อเพื่อนร่วมงานของท่านประสบความสำเร็จ ท่านมักไม่ แสดงความยินดี				
7	ท่านต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ				
8	เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นขัดแย้งกับท่าน ท่านมัก แสดงอาการไม่พอใจ				
ความขัดแย้งภายในกลุ่ม					
9	ในการร่วมงานกันภายในกลุ่ม ท่านมักขัดแย้งกับเพื่อน ร่วมงานในกลุ่ม				
10	เมื่อเพื่อนร่วมงานในกลุ่มได้รับความดีความชอบมากกว่า ท่านจะรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม				

ข้อ	รายการ	ระดับความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
11	เมื่อต้องร่วมงานกับผู้อื่น ท่านมักจะเลือกเพื่อนร่วมงานกลุ่ม เดิม				
12	เมื่อเพื่อนในกลุ่มของท่านมีความขัดแย้งกันเอง ท่านมักจะ เลือกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง				
ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม					
13	เมื่อเพื่อนในกลุ่มของท่านมีความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ท่าน มักจะช่วยเหลือเพื่อนของท่านเสมอ				
14	เมื่อมีการร่วมงานระหว่างกลุ่ม ในกลุ่มท่านมักจะยึดความ คิดเห็นของเพื่อนในกลุ่มเป็นหลักเสมอ				
15	ในกลุ่มของท่านมักจะรักษาผลประโยชน์ของเพื่อนในกลุ่ม อยู่เสมอ				
16	หากกลุ่มของท่านได้ผลประโยชน์ที่น้อยกว่ากลุ่มอื่น ท่านจะ เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง				
ความขัดแย้งภายในองค์กร					
17	ผู้คนในองค์กรท่านมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันกับ ผู้บังคับบัญชาของท่านอยู่บ่อยครั้ง				
18	ผู้คนในองค์กรท่านรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน				
19	ผู้คนในองค์กรท่านหลายคนเคยถูกใส่ร้ายในสิ่งที่ท่านไม่ได้ กระทำ				
20	ท่านมีบทบาทในการทำงานน้อยกว่าผู้อื่นในองค์กร				

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

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

สรุปการพิจารณาแบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
สภาพปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของคณะกรรมการ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	0	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาลักษณะความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษา เขต 2								
ความขัดแย้งภายในบุคคล								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล								
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ความขัดแย้งภายในกลุ่ม								
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของคณะกรรมการ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม								
13	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ความขัดแย้งภายในองค์กร								
17	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความเห็นของท่านเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

2. แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ลักษณะของความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีสภาพปัญหามาก 5 องค์ประกอบ 1. ความขัดแย้งภายในองค์กร 2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 3. ความขัดแย้งภายในบุคคล 4. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 5. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการสัมภาษณ์เพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อหรือความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 096-6263411

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ - สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. ชื่อสถานศึกษา.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาแห่งนี้.....ปี

เรื่องสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

ผู้สัมภาษณ์ : นายสัตย์ลักษณะ หล่อประโคน

สถานที่สัมภาษณ์ :

วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เริ่มการสัมภาษณ์ : เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์ : เวลา.....น.

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะของความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ที่มีสภาพปัญหา

1. ท่านมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างไร

.....
.....

2. ท่านมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอย่างไร

.....
.....
.....

3. ท่านมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งภายในบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่มอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลอย่างไร

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์สำหรับการสัมภาษณ์ในครั้งนี้



แบบประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบประเมินแนวทางฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
2. โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น ดังนี้
ลักษณะของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ประกอบด้วย 1. ความขัดแย้งภายในองค์กร 2. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 3. ความขัดแย้งภายในบุคคล
3. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่าแนวทางฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
 - 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสัญญาลักษณ์ หล่อประโคน

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ข้อ	แนวทางการจัดการความขัดแย้งใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5	ผู้บริหารต้องสร้างกฎ ข้อตกลงร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ร่วมกัน											
6	บริหารต้องเป็นตัวกลางในการพิจารณาข้อเสนอของกลุ่มขัดแย้งทั้งสองฝ่าย											
7	เมื่อจัดสรรผลประโยชน์เรียบร้อยแล้วผู้บริหารต้องมีคำอธิบายเมื่อเกิดของสงสัย											
1.5 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล												
1	ยึดระเบียบการปฏิบัติงานเป็นหลัก											
2	พูดคุยทำความเข้าใจให้เห็นว่าในความเป็นจริงแล้วไม่มีฝ่ายใดได้ผลประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์ในทุกครั้ง											
3	ทุกคนต้องยึดมั่นอยู่เสมอว่า ถึงแม้จะเสียผลประโยชน์แต่ต้องทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด											
4	การยอมให้ต้องเริ่มตนที่ตัวผู้บริหารก่อน											
5	สร้างกฎระเบียบในการยอมเสียผลประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่มีผู้ใดเสียผลอยู่ทุกครั้ง											

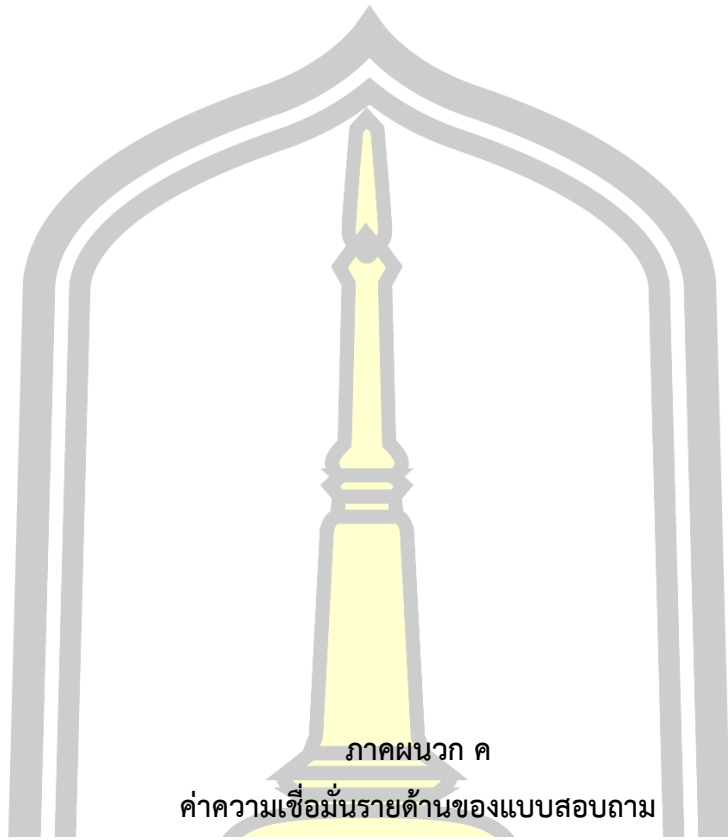
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์สำหรับการประเมินแนวทางในครั้งนี้

พูน ย์นุ สก๊อต ชิวเว

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

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



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบสอบถาม



ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้าน ลักษณะของความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

ลักษณะของความขัดแย้งในสถานศึกษา	ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha if Item Deleted
ความขัดแย้งภายในบุคคล	1.	.84
	2.	.81
	3.	.83
	4.	.81
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	5.	.82
	6.	.82
	7.	.82
	8.	.82
ความขัดแย้งภายในกลุ่ม	9.	.83
	10.	.82
	11.	.82
	12.	.82
ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	13.	.84
	14.	.84
	15.	.86
	16.	.85
ความขัดแย้งภายในองค์กร	17.	.85
	18.	.84
	19.	.85
	20.	.85
รวมทั้งแบบสอบถาม		.84

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายสัญลักษณ์ หล่อประโคน
วันเกิด	วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2537
สถานที่เกิด	อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 27 หมู่ที่ 2 ตำบล โคกมะขาม อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31140
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 หมู่ที่ 12 ตำบลปราสาท อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31140
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนประโคนชัยพิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2560 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา (เอกคู่) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณฺ ทิโต ชีเว