

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

SCHOOL ADMINISTRATORS' CONFLICT MANAGEMENT UNDER
PATHUM THANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

เศรษฐพล บัวงาม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2



เศรษฐพล บัวงาม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
ชื่อ - นามสกุล	นายเศรษฐพล บัวงาม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 302 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้แก่ (1) ด้านการแข่งขัน จะใช้ในกรณีที่เป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ซึ่งจะต้องไม่ผิดกับกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ (2) ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกัน และหาทางออกของปัญหา โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป (3) ด้านการประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน (4) ด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งเพียงเล็กน้อย ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง โดยไม่นำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา (5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครู ถ้าคณะครูมีแนวทางปฏิบัติที่มีเหตุผลเพียงพอโดยไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารก็ควรยอมให้บ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

Thesis Title	School Administrators' Conflict Management under Pathum Thani Primary Educational Service Area office 2
Name – Surname	Mr. Sattapol Boungam
Program	Educational Administration
Thesis Advisor	Associate Professor Pimolpun Phetsombat, Ph.D.
Academic Year	2020

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to investigate the school administrators' conflict management under Pathum Thani Primary Educational Service Area 2, and 2) to construct the practical approach of school administrators' conflict management under Pathum Thani Primary Educational Service Area 2.

The samples used in the research were 302 teachers in the schools under Pathum Thani Primary Educational Service Area 2 in the academic year 2019 through cluster random sampling. The interview's key informants consisted of six school administrators under Pathum Thani Primary Educational Service Area 2. The instruments for data collection were questionnaires and interview forms. The statistics consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The results of the research showed that: 1) the school administrators' conflict management under Pathum Thani Primary Educational Service Area 2 was overall at a moderate level. 2) The practical approach of school administrators' conflict management under Pathum Thani Primary Educational Service Area 2 consisted of five factors: (1) the competition; conducted as the government's urgent case that requires an immediate critical decision making without delay, which must not violate government regulations, (2) the collaboration; conducted to gain mutual understanding and find solutions to problems through the meeting's resolution to improve perception and cooperation to continue working together, (3) the compromising; all parties should negotiate with each other to understand one another, (4) the avoidance; when there was a slight conflict that does not affect the school, the administrators should be impartial and not involve themselves in the problem, and (5) the accommodating; the context of the organizational culture of the teacher group should be studied. If the teacher group has reasonable guidelines without breaking government regulations, the administrators should partly agree to allow the organization to build its unity.

Keywords: conflict management, school administrator,

Pathum Thani Primary Educational Service Area office 2

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนีนาฏ ฦ สนทร และ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ ที่กรุณา เป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาการสอบ ตลอดจนให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุง วิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเขว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ดร.วิษณุ เปรี๊ยวันม ดร.อิศคุณ สิ้นธนาปัญญา และ ผู้อำนวยการ ชุตินา ใจใหญ่ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ที่ได้ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณครูทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลผู้วิจัยในการ นำความรู้ มาอ้างอิงประยุกต์ใช้กับงานวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนๆ และพี่ๆ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้สอนและให้ คำแนะนำกับผู้วิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มีได้กล่าววามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแต่ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอน ภรรยาและญาติพี่น้องทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จ

เศรษฐพล บัวงาม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	13
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	13
1.4 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	14
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	16
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	17
2.2 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.....	69
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
ตอนที่ 1 ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.....	77
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	77
2. ตัวแปรที่ศึกษา.....	78
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78
4. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย.....	78
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81

สารบัญ (ต่อ)

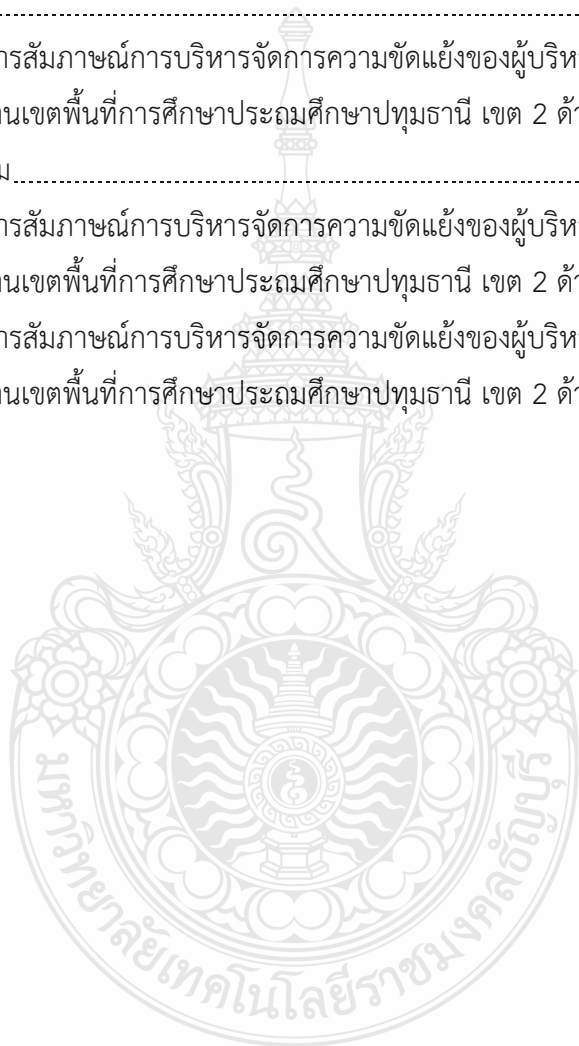
	หน้า
ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.....	82
1. ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	82
2. ตัวแปรที่ศึกษา.....	82
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	82
4. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย.....	82
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	98
5.2 การอภิปรายผล.....	101
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	105
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	115
หนังสืออนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล.....	122
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123
ภาคผนวก ค การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	133
ภาคผนวก ง รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย.....	138
ประวัติผู้เขียน.....	140

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ต่างๆ.....	48
ตารางที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทางด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง.....	62
ตารางที่ 2.3 จำนวนโรงเรียนภาครัฐในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ.....	70
ตารางที่ 2.4 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.....	70
ตารางที่ 2.5 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด 4 ขนาด ภาครัฐตามจำนวนนักเรียน.....	70
ตารางที่ 2.6 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด.....	70
ตารางที่ 2.7 สรุปข้อมูลจำนวนนักเรียน/ห้องเรียน และครู จำแนกตามรายอำเภอ.....	71
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอำเภอ.....	77
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน.....	85
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและจำแนก เป็นรายด้าน.....	86
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน.....	87
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ.....	88
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม.....	89
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง.....	90
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม.....	91
ตารางที่ 4.8 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม.....	93

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ	94
ตารางที่ 4.10 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม	95
ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน	96
ตารางที่ 4.12 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง	97



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	16
ภาพที่ 2.1 รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง.....	43
ภาพที่ 2.2 การจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิด Thomas & Kilmann.....	46
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้ง.....	47
ภาพที่ 2.4 กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง.....	51





บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันเป็นยุคของการขับเคลื่อน เศรษฐกิจด้วยแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ประกอบกับ เป็นยุคที่คนในสังคมมีความหลากหลาย ทั้งที่มีความเหมือนและแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทั้งด้าน ความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง ทักษะ ค่านิยม และความต้องการ ความหลากหลายดังกล่าว หล่อหลอมให้บุคคลมีกระบวนการคิด การแสดงการกระทำและพฤติกรรมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุ สำคัญที่เกิดความขัดแย้งในสังคม ซึ่งโดยเฉพาะสังคมไทยในปัจจุบันพบว่า มีความขัดแย้งค่อนข้างสูง ด้วยคนมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมได้ สอดคล้องกับ รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ และ วันชัย วัฒนศัพท์ (2552, น.23) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กัน หรือการแข่งขันกัน ระหว่างความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมอง ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่ง หรือขัดแย้งกับคนอื่นซึ่งระหว่างคนใดคน หนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่ม

โรงเรียนถือเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้เช่นกัน ความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่มาจากสาเหตุ 3 ประการ สาเหตุที่หนึ่ง ทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับ ความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา ซึ่งทรัพยากรอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็น ไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงาน หรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวล่วงในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ประการสุดท้าย ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545, น.90) แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไข มีผลออกมาในทางบวกหรือทางลบ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสมความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นการสร้างสรรค์และนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะขยายเพิ่มพูนขึ้นสู่ความรุนแรง มีผลทั้งทางร่างกาย และทางอารมณ์จนเกิดความเสียหายได้ (นิติโชติ ภูตะวัน, 2556, น.256) การบริหาร ความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครก็ตาม ไม่ว่าผู้บริหาร

จะต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ก็ตาม ในการศึกษานั้นความขัดแย้งมักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ (จักรพรรดิ วิชา, 2555) คือ 1) ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรนั้นมีไม่เพียงพอ กับความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มในสถานศึกษา หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน วัสดุ ตำแหน่งหรือสถานภาพหรือเกียรติยศ 2) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ผู้อื่น 3) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย หรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างมีเป้าหมายแตกต่างกันและเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ นอกจากการบริหารงานภายในองค์การแล้ว ผู้บริหารคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง เศรษฐกิจ คู่แข่งขัน เป็นต้น ผู้บริหารต้องทำการเรียนรู้และเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ที่อาจจะสร้างผลกระทบทางบวกหรือลบแก่องค์การ เพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์การ โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดของตนและกลุ่มผู้บริหาร มิใช่เพียงแต่บริหารปัญหาความขัดแย้งให้เกิดผลดีเท่านั้น ผู้บริหารอาจต้องสร้างและกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นพลังการสร้างสรรค์แก่องค์การให้ได้ (อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, 2557)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รับผิดชอบการบริหารจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพื้นที่อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสือ มีโรงเรียนในภาครัฐในสังกัด จำนวน 67 โรงเรียน เป็นองค์กรหนึ่งที่หนีไม่พ้นความขัดแย้ง เนื่องจากมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบใน การปฏิบัติงานมากมาย ซึ่งในโรงเรียนประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลจำนวนมากมาปฏิบัติงานร่วมกันย่อมเกิด ปัญหา ความแตกต่างระหว่างบุคคลนำไปสู่ความขัดแย้ง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การ บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาและการบริหารเพื่อรองรับการกระจายอำนาจให้ประสบผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนให้อยู่ในระดับที่สมดุล โดยสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส โรงเรียนจึงจะพัฒนาไปได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็น ภารกิจหนึ่งที่ยากสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลยหรือ วางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ต้องระมัดระวังมิให้ความขัดแย้งมีมากเกินไปจนก่อให้เกิดความ เสียหาย เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษามีมากจนเกินไป จนทำให้ความขัดแย้งนั้น มีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ทำให้ขาดความสุขในการปฏิบัติงาน บุคลากรเกิดความเครียด ทำให้ สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ จึงควรศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จึงสนใจที่จะพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ

ความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการความขัดแย้ง ตามทฤษฎีแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ตรงกัน ประกอบด้วย ถวิล อรัญเวศ (2560); สมคิด บางโม (2562); ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560); Blake and Mutan (1986); M. Afzalur Rahim (1985); Mary parker follet (1967); Thomas and killman (1987); วิเชียร วิทย์อุดม (2557); ชนินทร เพ็ญสูตร (2560) และ Literer (1965) โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จึงได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การแข่งขัน (Competition)
- 2) การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,310 คน (กลุ่มสารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2)

1.3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,310 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนจำนวน 302 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ (Cluster Random Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามอำเภอของสถานศึกษา

2) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษา ไม่ต่ำกว่า 30 คน

1.3.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการความขัดแย้ง ตามทฤษฎีแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ตรงกัน ประกอบด้วย ถวิล อรัญเวศ (2560); สมคิด บางโม (2562); ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560); Blake and Mutan (1986); M. Afzalur Rahim (1985); Mary parker follet (1967); Thomas and killman (1987); วิเชียร วิทย์อุดม (2555); ชนินทร เพ็ญสุตร (2560) และ Literer (1965) โดยให้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จึงได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การแข่งขัน (Competition)
- 2) การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

1.4 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรม หรือการกระทำที่ไปขัดขวาง กีดกัน และเป็นปรปักษ์ต่อกันฝ่ายหนึ่งที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทั้งในด้านค่านิยม เจตคติ การรับรู้ และผลประโยชน์ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเกิดความคับข้องใจ

1.4.2 การบริหารจัดการความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้แก้ปัญหาในองค์กรเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มี 5 วิธี ได้แก่

1) การแข่งขัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา ใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ปัญหา โดยไม่ขอความร่วมมือหรือข้อคิดเห็น

จากผู้ร่วมงาน มักจะแก้ไขปัญหโดยเร็วเมื่อมั่นใจว่าถูกต้องและชี้ให้เห็นว่าวิธีการของตนเองถูกต้อง โดยใช้ความคิดเห็นของตนเป็นหลักเพื่อระงับปัญหาโดยเร็วให้ได้ตามวิธีของตนเอง

2) การประสานความร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เรียนรู้ความคิดเห็นของทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาแสวงหาข้อยุติของปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายหาทางออกร่วมกัน ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วง พยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน

3) การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย มีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข รักษา ระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม พยายามหาหนทางสายกลางให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

4) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา ประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง เมื่อเกิดการทะเลาะเบาะแว้งมักปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยปล่อยให้เวลาผ่านไป ไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง ไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

5) การโอนอ่อนผ่อนตาม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาถนอมน้ำใจ เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระทบต่อจิตใจผู้อื่น มีความใจกว้างเสียสละคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อเห็นแก่ความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน พยายามหาหนทางที่จะให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน

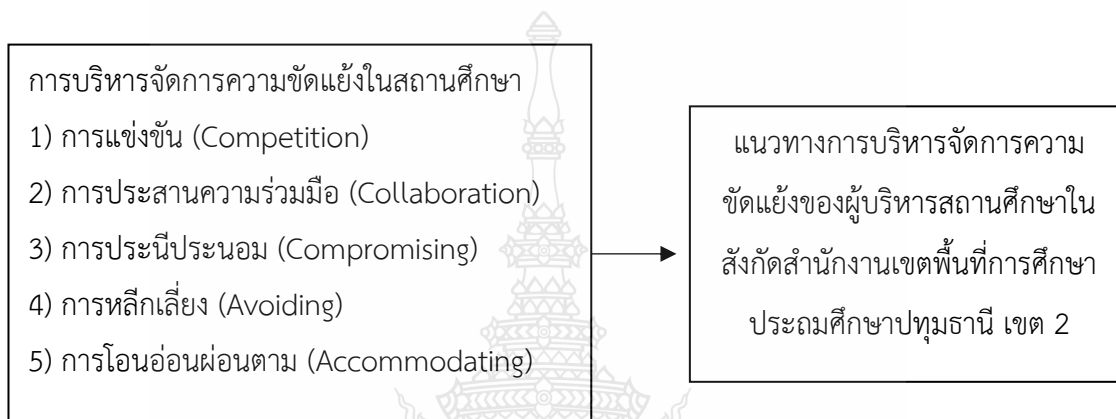
1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพรับผิดชอบทางการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.4.4 ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562

1.4.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เขตรับผิดชอบใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา อำเภอหนองเสือ

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้สังเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้อง เพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวคิดตามแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยจะสามารถนำมาปรับใช้ให้ก่อเกิดประโยชน์แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.6.1 ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.6.2 ใช้เป็นข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อนำข้อมูลที่ค้นพบไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นที่จะนำไปแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากิจการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

2.1.2 แนวคิดของความขัดแย้ง

2.1.3 สภาพของความขัดแย้ง

2.1.4 ประเภทของความขัดแย้ง

2.1.5 สาเหตุของความขัดแย้ง

2.1.6 แนวทางการบริหารความขัดแย้ง

2.2 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1.1 ความหมายความขัดแย้ง มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอย

นิติพล ภูตะโชติ (2556, น.257) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์หรือการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่งจนทำให้เกิดเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดเห็นที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันนี้ ทำให้เกิดความกดดันและความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะมีลักษณะเป็นคนละฝ่ายเพื่อทำการต่อต้าน ขัดขวางสกัดกั้นไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้

Webster’s Dictionary (1970, p.175 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2545, น.202) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง 1) ความไม่เห็นด้วย ความตึงเครียดทางอารมณ์

อันเนื่องจากการต้องการหรือแรงขับภายในที่ไม่สอดคล้องกัน 2) สงครามหรือการต่อสู้ 3) เป็นปรปักษ์ต่อกัน 4) บุคคลหรือพลังของฝ่ายตรงข้ามที่ทำให้เกิดการกระทำของการแตกแยก

Gordon (2002, p.298) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือเรื่องของความไม่ลงรอยกัน ความตรงกันข้ามกันหรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพลและรวมถึงความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

Pruitt & Rubin (อ้างถึงใน Lewicki, Saunders & Barry, 2006, p.18) ได้นิยามความขัดแย้ง คือ ความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามกันอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากประโยชน์หรือแนวคิด ซึ่งรวมถึงการรับรู้ที่สวนทางกันของผลประโยชน์ หรือความเชื่อว่าคุณภาพปรารถนาในปัจจุบันของแต่ละฝ่าย ไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

Robbins (1998, p.434) นิยามความขัดแย้งว่า คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่ายฝ่ายตรงกันข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

Andrew J, Dubin (1984, p.347) นักวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ การทำสงคราม การทะเลาะกัน ตลอดจนการไม่ลงรอยกันเห็นว่าความขัดแย้งเป็นการขัดขวางของบุคคลอื่น

Johnson & Johnson (1987, p.273) กล่าวถึง โดยมีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกัน จึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง และเนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ดังนั้นคนจึงสามารถ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง ในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจคือ (1) การบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนตัว (2) การรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

สมคิด บางโม (2562,น. 253) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า ในองค์การทุกแห่งหรือในกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดาความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม และพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ ความพยายามนี้อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือกระทำโดยนึ่งเฉยไม่ทำอะไร เช่น แกล้งวางเฉยไม่ให้ข้อมูล ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานไม่ได้ เป็นต้น

จากคำนิยามต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไปขัดขวาง กีดกัน และเป็นปรปักษ์ต่ออีกฝ่ายหนึ่งที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทั้งในด้านค่านิยม เจตคติ การรับรู้ และผลประโยชน์ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเกิดความคับข้องใจ

2.2.2 แนวคิดของความขัดแย้ง (Conflict theory)

ทฤษฎีความขัดแย้งเป็นแนวคิดที่มีสมมติฐานที่ว่า สังคมนั้นประกอบไปด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็พยายามแข่งขันกัน เพื่อให้กลุ่มของตนได้เข้าถึงและเป็นเจ้าของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อต้านออกมาเมื่อพบกับบุคคลที่มีเป้าหมายไม่ตรงกัน หรืออาจเกิดความร่วมมือร่วมใจกันกับกลุ่มของตนเพื่อต่อต้านกลุ่มอื่นที่มีเป้าหมายต่างจากตน ทำให้สังคมเกิดความไม่เป็นมิตรและเกิดการแย่งชิงทรัพยากร (ศิริมา อัครเวชชา, 2557) นักสังคมวิทยาหลายคนได้ใช้ทฤษฎีความขัดแย้งมาอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งนักทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญมี 3 คน ได้แก่

Karl Marx นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีวิธีการผลิตเกิดขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการผลิตกับความสัมพันธ์ทางสังคม อย่างไรก็ตามในทุกกระบวนการผลิตจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต และผู้ใช้แรงงานในการผลิตอยู่เสมอ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนล่างของสังคม และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างเกิดความเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลให้โครงสร้างส่วนบนของสังคมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวคิดของ Marx เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม โดยเริ่มจากการกระทำซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำแบบเดิมและเกิดเป็นการกระทำแบบใหม่ตามมา

Ralf Dahrendorf เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ที่เห็นว่าความไม่เท่าเทียมกันในสังคมเกิดขึ้นจากความไม่เท่าเทียมกันของสิทธิอำนาจ (Authority) อันเป็นการปฏิเสธแนวคิดของ Marx ที่ว่าชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต การแบ่งกลุ่มตามแนวคิดของ Dahrendorf นี้ ทำให้เกิดกลุ่มภายในสังคมที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจ และกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ โดยการรวมกลุ่มในลักษณะนี้เป็นการรวมกลุ่มแบบไม่สมบูรณ และต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ โดยมีผู้นำทำหน้าที่เจรจาเพื่อประสานผลประโยชน์ระหว่างกันและกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันภายนอกโดยสังคมอื่น แต่สามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ความขัดแย้งส่งผลให้โครงสร้างทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ส่วนประเภท ความรวดเร็ว และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม เป็นต้น

Lewis A. Coser เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้ง ที่มองว่าความขัดแย้งในสังคมมีทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม โดยเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นตัวช่วยให้สังคมเกิดความสมดุล ไม่ใช่ตัวทำลาย แต่เป็นตัวให้ประโยชน์ในภายหลังซึ่งเป็นการโต้แย้งกับทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ (Structural-functional Theory) ที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็น

ตัวทำลายระบบสังคม นอกจากนี้ Coser ยังเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมจากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้ โดยหากสมาชิกในสังคมใดเกิดความไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนอยู่ เขาก็อาจพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เขาต้องการได้ รวมถึงความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้าง ทั้งในด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง และสร้างความแปลกแยกในกลุ่มต่างๆ อีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Robbin & Judge (2013) ได้กล่าวว่า นอกจากทฤษฎีความขัดแย้งที่นักสังคมวิทยาได้นำมาอธิบายถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสังคมแล้ว ยังมีการนำทฤษฎีดังกล่าวมาปรับกับแนวคิดและความเชื่อเรื่องความขัดแย้งในช่วงเวลาต่างๆ ดังนี้

1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (The Traditional View) เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1930-1940 ซึ่งนักวิชาการในยุคแรกนี้มีมุมมองต่อความขัดแย้งในแง่ลบ โดยเชื่อว่าความขัดแย้งทั้งหลายเป็นสิ่งเลวร้าย น่ารังเกียจและเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรุนแรง การทำลายล้างและความไม่มีเหตุผลในสังคมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ไม่สร้างสรรค์ ดังนั้น จึงต้องขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แนวคิดแบบดั้งเดิมนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี ขาดความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล หากองค์กรใดปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของผู้บริหาร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งเลวร้ายที่ทำลายองค์กร (Robbin & Judge, 2013)

2) แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations View) เกิดมีขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1940-1975 โดยนักวิชาการในยุคนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์กร และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพยายามขจัดความขัดแย้งให้หมดไป อีกทั้งยังมองว่าความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งยังช่วยทำให้เกิดความคิดที่แตกต่าง ส่งผลให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน ช่วยเพิ่มศักยภาพในทางบวกหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ดังนั้น จึงควรยอมรับความขัดแย้ง เพราะจะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นปัญหาต่างๆ และหาทางแก้ไขต่อไป (ธรรรงค์ กระจ่างยศ, 2553)

3) แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) แนวคิดนี้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งอยู่เลยก็จะทำให้องค์กรนั้นหยุดนิ่งอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าความขัดแย้งนั้นต้องอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ด้วย เพราะหากมีความขัดแย้งมากเกินไปก็จะทำให้เกิดความยุ่งเหยิงในองค์กร หรืออาจจะเข้าไปสกัดกั้นการทำงานได้ เมื่อความขัดแย้งมีทั้งคุณและโทษดังนี้ เราจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจ

เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง เพื่อควบคุมพฤติกรรมและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

4) แนวคิดที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา (Resolution-Focused View) นักวิชาการเริ่มตระหนักว่า แม้ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน แต่บางครั้งความขัดแย้งที่มากเกินไปก็ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดี ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเครียดทำให้บุคคลเปิดใจและเกิดการต่อต้าน ยิ่งหากเป็นความขัดแย้งในที่ทำงานแล้ว ผลปรากฏว่าความเชื่อใจ ความเคารพต่อกันและความร่วมมือกันในองค์กรมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น แทนที่จะพยายามเข้าไปจำกัดความขัดแย้งให้ลดลงจนอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ นักวิชาการกลุ่มนี้กลับแนะนำว่า เราสามารถจำกัดผลกระทบในทางลบอันเกิดจากความขัดแย้งได้ โดยการเตรียมบุคคลให้พร้อมรับมือกับความขัดแย้ง พัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและจัดให้มีการเปิดอภิปรายอย่างกว้างขวางก็จะทำให้บุคคลหรือองค์กรอยู่ร่วมกันกับความขัดแย้งได้ (Robbin & Judge, 2013)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดแบบดั้งเดิมที่มีความเห็นว่าความขัดแย้ง คือ สิ่งที่ไม่ดีไม่มีประโยชน์เป็นการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ก่อให้เกิดความเฉื่อยชา ไม่สร้างสรรค์ จึงได้คิดค้นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการออกกฎระเบียบที่เข้มงวดเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไป แต่ในอีกทางหนึ่งนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดสมัยใหม่ก็เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงต้องรักษาระดับความขัดแย้งไว้ให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ทั่วไป สามารถเกิดขึ้นได้เสมอกับทุกคนไม่ว่าจะเป็นใคร อยู่ที่ไหน เวลาใดก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรก็เช่นกันสามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ซึ่งจากการศึกษาทบทวนบทความวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่านักวิชาการหลายท่านได้ทำการแบ่ง ลักษณะความขัดแย้งไว้หลากหลายรูปแบบ สามารถสรุปและแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร (รัฐพล เย็นใจมา และ สุรพล สุยะพรหม, 2561; ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

(1.1) ความขัดแย้งเชิงบวก หรือเป็นประโยชน์กับองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความรอบคอบ มีความคิดเห็นใหม่ๆ สามารถที่จะหาทางออกในเชิงสมานฉันท์

(1.2) ความขัดแย้งเชิงลบ หรือส่งผลกระทบต่อองค์กรเกิดความเสียหายทำให้เกิดการแตกแยก ทำลายบรรยากาศในการทำงาน สะท้อนรูปลักษณะความขัดแย้งออกมา

2) เป้าหมายของความขัดแย้ง (เนาวพร ชินวงศ์, 2558; เนาวรัตน์ ชุง และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2559; ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559 และ Kristin & Randall, 2008)

(2.1) ความขัดแย้งในเรื่องงาน เป็นความขัดแย้งที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเป้าหมายของงาน ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดและความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน สามารถเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความคิดเห็นเรื่องงานและการตื่นตัวของบุคคล

(2.2) ความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ บุคคลอาจมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ เป็นศัตรูกัน การปะทะกันระหว่างบุคคล ส่งผลให้ความเข้าใจกันลดลง อาจเกิดจากสาเหตุหลากหลาย เช่น ความเข้าใจผิด ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเรื่องงาน เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์เสมอ

(2.3) ความขัดแย้งเรื่องกระบวนการ เป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน อาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากร และความรับผิดชอบของแต่ละคนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แบบเดียวกันก็ตาม

3) ประเด็นของความขัดแย้ง (ปัญญาพงศ์ วงศ์ณาคร, 2558 และ ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

(3.1) ความขัดแย้งในเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น เป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่ายงานมีความแตกต่างกัน

(3.2) ความคิดเห็นหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการทำงานว่าวิธีใดดีกว่ากัน

(3.3) ความรู้สึกอารมณ์ที่ต่างกัน ความชอบที่แตกต่างกัน เช่น บางคนอาจชอบบรรยากาศห้องทำงานร่วมกับคนหมู่มาก แต่ในทางกลับกันก็มีบางคนชอบบรรยากาศห้องทำงานแบบเป็นส่วนตัว เงียบสงบ

(3.4) พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกต่างกัน เช่น การจัดทำบัญชีขององค์กร ในบางองค์กรยังเลือกทำบัญชีโดยการบันทึกลงสมุดบัญชีแบบดั้งเดิม แต่บางองค์กรเลือกใช้วิธีการทำบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำและบันทึกข้อมูล

4) ความสัมพันธ์ของความขัดแย้ง (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559 และ สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560)

(4.1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งหรือความคับข้องใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตนเอง โดยอาจเกิดจากความคิด อารมณ์ของตนเอง เมื่อต้องเผชิญหรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในคราวเดียวกัน

(4.2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างด้านความคิดเห็น ทัศนคติ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ

ผลประโยชน์ ฯลฯ อาจเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

(4.3) ความขัดแย้งของบุคคลและกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่รู้สึกไม่พึงพอใจต่อกลุ่มนั้นๆ อาจมีสาเหตุจากความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของกลุ่ม เป็นต้น

(4.4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป อาจเกิดจากความขัดแย้งตามหน้าที่ ตามระดับสายงาน หรือตามระดับชั้น มักพบในองค์กรขนาดใหญ่

(4.5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรเป็นความขัดแย้งระดับใหญ่ เกิดขึ้นได้ระหว่างองค์กรที่มีผลประโยชน์ขัดกัน อาจมีสาเหตุมาจากการคิดทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการแข่งขัน ทั้งวิธีการที่สร้างสรรค์และทำลายล้างซึ่งกันและกันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มีความรุนแรงมากน้อยขึ้นอยู่กับน้ำหนักของสาเหตุและผลกระทบ

5) ทิศทางของความขัดแย้ง (มานัส เสนานุช และ ญัฐวุฒิ บุ่งจันทร์, 2558 และ ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559)

(5.1) ทิศทางแนวนอน เป็นความขัดแย้งของคนในระดับเดียวกัน เช่น ขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร หรือขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต่างก็มีอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ประสานงาน ความร่วมมือ

(5.2) ทิศทางแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับคนที่ต่างระดับการบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการควบคุมของผู้บังคับบัญชา

(5.3) ทิศทางแนวทแยง เป็นความขัดแย้งของคนข้ามสายงาน และข้ามระดับ เช่น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร ประสานงาน ความร่วมมือและบุคลิกภาพส่วนบุคคล

2) สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งหากเกิดขึ้นในองค์กรใดผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องค้นหาต้นตอสาเหตุของความขัดแย้งนั้นให้ได้ว่า เกิดขึ้นได้อย่างไร หากเราทราบต้นตอของปัญหาก็จะทำให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน และสามารถที่จะเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็นหลายด้าน ดังนี้

(2.1) ด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างสมาชิกขององค์กร เกิดการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในลักษณะของการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การให้คำอธิบายงานที่ไม่ชัดเจน ขาดข้อมูล (พรพรรณ เรื่องฤทธิ์ และ สุรเชต น้อยฤทธิ์,

2560) การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูล การให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องกับกาลเทศะและบุคคล ทำให้เกิดการรับรู้หรือการตีความหมายของข้อมูลไปในทางที่ผิดไปจากจุดมุ่งหมาย (Moore, 2014) ได้ข้อมูลในการทำงานที่ไม่สอดคล้องหรือไม่ตรงกัน งานที่มีลักษณะต้องพึ่งพากันสูง จะทำให้เกิดความขัดแย้งด้านการสื่อสารได้ง่าย การสื่อสารที่ดีจะต้องยึดหลัก “4Cs” (Stephen & Robbin, 1991) คือ

- (1) Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง ไม่ปิดบังซ่อนเร้น
- (2) Clear ต้องมีความชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง
- (3) Concise ข้อมูลต้องกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ เน้นประเด็นสำคัญของเนื้อหาที่ต้องการ สื่อสาร
- (4) Complete เนื้อหาจะต้องมีความสมบูรณ์ ไม่ตกหล่นสาระที่มีความสำคัญต่อการสื่อสารในครั้งนั้นๆ

(2.2) ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดนโยบาย บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (Stephen & Robbin, 1983) ความไม่ชัดเจนของกระบวนการหรือวิธีการทำงานของแต่ละคนที่แตกต่างกัน (ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์, ธนพร กุลเที่ยง และ กาญจนา ไทยกิ่ง, 2559) และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของผู้บริหาร การไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากหรือน้อยเกินไป

(2.3) ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการขาดแคลนทรัพยากร ทำให้เกิดการแข่งขัน แย่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจนบางครั้งละลายความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน (Stephen & Robbin, 1983) ความขัดแย้งด้านนี้จะเกิดขึ้นโดยเฉพาะในองค์กรที่มีความไม่พอเพียงของทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล การลดจำนวนพนักงาน (สุตาทิร จันทรประเสริฐ, 2560) รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร ก็จะทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ

(2.4) ด้านความขัดแย้งทางโครงสร้าง โครงสร้าง (อติญา งามภักดี และ อรนนท์ กลั่นทปุระ, 2558) และอำนาจหน้าที่เกิดจากกระบวนการทำงาน การควบคุม การกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจน (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่การทำงานของสมาชิกในองค์กรที่ไม่ทราบบทบาทของตนเอง (Moore, 2014) เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน สายการบังคับบัญชาไม่มีความชัดเจน ซึ่งหากสมาชิกอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวมความขัดแย้งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย (สุตาทิร จันทรประเสริฐ, 2560) เนื่องจากมีการทำงานก้าวก่าย

หน้าที่กัน และความไม่สมดุลด้านอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกที่ต้องทำงานร่วมกันนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ และความสัมพันธ์ระหว่างงาน จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่สร้างความขัดแย้งได้

(2.5) ด้านความสัมพันธ์เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งในแนวนอน เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกองค์กรระดับเดียวกัน หรือความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา - ที่ปรึกษา เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน เกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ระหว่างสมาชิกองค์กรที่มีอำนาจบริหาร และสมาชิกองค์กรฝ่ายให้คำปรึกษา (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งด้านนี้อาจเกิดจากความแตกต่าง หรือเข้ากันไม่ได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น บุคลิกภาพ อุปนิสัยส่วนตัวที่แตกต่างกัน (Moore, 2014.) ส่งผลให้เกิดการแสดงออกและการทำความเข้าใจผู้อื่นแตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ ซึ่งมักเกิดกับองค์กรที่มีลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน (ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2553) หากองค์กรหน่วยงาน หรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันความขัดแย้งก็จะมีแนวโน้มและรุนแรงมากขึ้น

(2.6) ด้านผลประโยชน์ เกิดจากความต้องการใช้ (พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และ สุรเชต น้อยฤทธิ์, 2560) การแย่งชิงผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากร งบประมาณ บุคลากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) เพื่อสนองความต้องการส่วนตัวหรือกลุ่มของตนเอง เกิดการแก่งแย่งกันเพื่อไม่ให้ฝ่ายตัวเองเสียผลประโยชน์ เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นว่าเกิดความไม่ยุติธรรมในการจัดสรรทรัพยากรซึ่งมนุษย์ก็ย่อมที่จะต้องการที่จะได้รับแต่สิ่งที่ดีที่สุด และมักจะเลือกสรรแต่สิ่งดีๆ สำหรับตนเอง และหากทราบว่าตนเองต้องสูญเสียผลประโยชน์ ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมาได้ (Moore, 2014) ซึ่งอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความสามัคคีในองค์กร

(2.7) ด้านค่านิยม เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม สังคม ความคาดหวังทัศนคติ เป้าหมาย หรือความเชื่อส่วนบุคคล (พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และ สุรเชต น้อยฤทธิ์, 2560) ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ส่งผลให้แต่ละสมาชิกแต่ละคนมีค่านิยมที่แตกต่างกัน หากแต่ต้องทำงานร่วมกันจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในความแตกต่าง ให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันก่อน (Moore, 2014) สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2.8) ด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคลเกิดจากคุณลักษณะ บุคลิกภาพเฉพาะตัวของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือที่เรียกว่า ความขัดแย้งในตัวเอง (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนได้รับการอบรมเลี้ยงดู การศึกษาประสบการณ์ความพึงใจที่แตกต่างกัน (Stephen & Robbin, 1983) และปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดการยอมรับบุคลิกภาพ การขาดความเข้าใจอคติ และมีพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน (พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และ สุรเชต น้อยฤทธิ์, 2560) ผู้ที่สามารถควบคุม

ตนเองได้ดีจะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วย และมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) เช่น การประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานขององค์กรภาครัฐโดยทั่วไปจะเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับการบริหารงานขององค์กรอื่นๆ แต่จะต่างกันตรงวิธีการและเป้าหมายในการดำเนินงานเท่านั้น ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีการติดต่อและทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรภาครัฐจึงอาจเกิดขึ้นในลักษณะและมีสาเหตุความขัดแย้งต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับองค์กรอื่นๆ สามารถสรุปและแบ่งลักษณะความขัดแย้งได้ 5 ประเภท คือ 1) ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร 2) เป้าหมายความขัดแย้ง 3) ประเด็นความขัดแย้ง 4) ความสัมพันธ์ความขัดแย้ง 5) ทิศทางความขัดแย้ง และความขัดแย้งเกิดได้จากหลายสาเหตุ สามารถสรุปและแบ่งได้เป็น 8 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 2) ด้านกระบวนการและวิธีการทำงาน 3) ด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือการขาดแคลนทรัพยากร 4) ด้านความขัดแย้งทางโครงสร้าง 5) ด้านความสัมพันธ์ 6) ด้านผลประโยชน์ 7) ด้านค่านิยม 8) ด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคล

2.1.3 สภาพของความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะปรากฏให้เห็นหรือไม่ก็ได้ แต่อาจสัมผัสได้มี 2 ทาง ดังนี้

1) ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (Perceived) มองเห็นได้ง่าย มีการโต้ตอบ โต้เถียงหรือแสดงพฤติกรรมอื่นๆ ให้เห็นว่าขัดแย้งกัน

2) ความขัดแย้งที่ไม่ปรากฏให้เห็นแต่รู้สึกได้ (Felt) เป็นความขัดแย้งที่มองไม่เห็นแต่รู้สึกได้ เช่น วางเฉยไม่ให้ความร่วมมือ มีความหวาดระแวง ไม่ร่วมกิจกรรมด้วย ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ เป็นต้น พฤติกรรมภายนอกไม่แสดงว่าขัดแย้งกัน

2.1.4 ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

เมื่อพิจารณาเรื่องที่ขัดแย้งภายในองค์กรโดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก อาจแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความรู้ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่อถึงงานอื่นๆ ด้วย

2) ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้งอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

2) ความขัดแย้งในเรื่องของการใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสตุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์การจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

3) ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน ตัวอย่างที่เห็นทั่วไป เช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าที่ต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

2.1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

สมคิต บางโม (2562) สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้¹

- 1) ข้อมูล (Fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
- 2) ค่านิยมและความเชื่อ (Value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันเพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
- 3) เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (Objective) บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน
- 4) โครงสร้างขององค์การ (Structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่าการของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว
- 5) การสื่อสาร (Communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าเข้าใจหรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

6) พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนาอันจะส่งผลไปถึงการดำเนินงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น

7) การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต่างฝ่ายก็จะถอยห่างออกจากกันและลดการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้แต่ละฝ่ายห่างกันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันมากขึ้น Worchel and Cooper ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยายความขัดแย้ง ได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1) การข่มขู่ คือ การทำให้ฝ่ายตรงข้ามเกรงกลัว ทำให้รู้สึกกลัวฝ่ายของตนเข้มแข็งกว่าหรือเป็นการรักษาหน้า ทำให้ฝ่ายถูกข่มขู่โต้ตอบกลับมา เช่น ขู่ว่าจะทำร้าย ขู่ว่าจะฟ้องร้องเป็นคดีความ การสะสมอาวุธก็เป็นการข่มขู่อย่างหนึ่ง เป็นต้น

2) การรับรู้ การได้รับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ดี เลว เอาเปรียบ ไม่มีเหตุผล การรับรู้ที่ลำเอียงเช่นนี้จะก่อให้เกิดความหวาดระแวงมากขึ้น ความไม่ไว้วางใจมีมากขึ้นทำให้ความขัดแย้งขยายตัวและรุนแรงมากขึ้น

3) ความไว้วางใจ ความเชื่อใจว่าคนอื่นจะกระทำตนเป็นคนที่เชื่อถือได้หรือคาดว่าเขาจะทำตามที่เขาพูดเป็นการคาดหวังในด้านให้คุณมากกว่าให้โทษ ดังนั้น ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ขาดความไว้วางใจกัน ไม่คิดว่าเขาจะไม่ซื่อตรง หักหลัง หรือข่มขู่ ใครที่เคยแสดงความไม่ซื่อตรงต่อตนก็ยากที่จะไว้วางใจได้ ความขัดแย้งจะแก้ไขได้ยากและจะขยายตัวมากขึ้น

4) การสื่อสาร การสื่อสารที่บิดเบือนข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน การสื่อสารจะขาดประสิทธิภาพ ทำให้ความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้น อุปสรรคสำคัญของการสื่อสาร ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นไประดับบน อุปสรรคสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับซึ่งยากที่จะแก้ไข

ผลกระทบของความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ย่อมเกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้
ผลเสียต่อองค์การ

1) สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2) ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานย่อยลดลงหรือไม่มีเลย ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ

3) ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก

4) เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของบุคลากรถูกบั่นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน

5) ทรัพยากรขององค์การเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้น หากความขัดแย้งนั้นรุนแรง อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

6) ภาพลักษณ์ขององค์การเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้เกี่ยวข้อง ผลดีต่อองค์การ

ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์การ ดังนี้

1) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้ฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า

2) ขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เพราะแต่ละฝ่ายต้องการเอาชนะซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่า แข่งกันทำงาน ทুমเทให้แก่งาน

3) ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่งขึ้น

4) ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น

5) ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสีแบ่งสถาบัน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาใหญ่ๆ นั้น

2.2.5 แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้ง มีดังนี้

หลักสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2562) ได้เสนอหลักการที่ควรยึดถือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้

ดังนี้

1) พยายามกำหนดขอบเขตของปัญหาให้อยู่ในลักษณะที่ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรแก้ไขร่วมกัน

2) พยายามมุ่งแก้ไขที่ประเด็นปัญหามากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขที่บุคลิกภาพหรือตัวบุคคล

3) พยายามแก้ไขที่ละประเด็นปัญหา ในกรณีที่มีหลายประเด็นปัญหา

4) เริ่มแก้ไขตั้งแต่ปัญหายังเล็กๆ อยู่จะช่วยให้อแก้ไขได้ง่ายกว่าเมื่อปัญหาลุกกลามขยายตัว

- 5) พยายามชักชวนดีกว่าขู่บังคับ
- 6) พยายามให้มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด
- 7) เน้นให้มีการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นโดยไม่สนใจว่าข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไร
ทุกคนมีสิทธิจะมีความรู้สึกต่อประเด็นปัญหาได้แตกต่างกัน
- 8) พยายามเน้นให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมีความรู้สึกร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน มีศัตรู
ร่วมกัน เป็นต้น
- 9) พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจกันและมิตรภาพระหว่างกัน
- 10) พยายามมุ่งให้เกิดสถานการณ์ที่ทั้ง 2 ฝ่าย เป็นผู้ชนะมากกว่ามีผู้ชนะและผู้แพ้
- 11) พยายามหาความคิดและข้อมูลใหม่ๆ ให้มากที่สุดดีกว่ามุ่งพิจารณาแต่ข้อมูล
ความคิดเก่าๆ
- 12) พยายามดึงฝ่ายต่างๆ เข้ามาร่วมพิจารณาความขัดแย้งให้มากที่สุด
วิธีบริหารความขัดแย้ง
วิธีบริหารความขัดแย้งทำได้ 3 วิธี ดังนี้
 - 1) การแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องเริ่มต้นที่ทำให้ทุกคน
ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง
พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ วิธีแก้ไขความขัดแย้งมีหลายวิธี ดังนี้
 - (1) วิธีบังคับและกดดัน (ชนะ - แพ้) การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ใช้อำนาจ หรือ
ระบียบข้อบังคับ หรือการข่มขู่ให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความกลัว ความขัดแย้งจะลดลงหรือหายไป
ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาก็จะใช้กฎระเบียบ
ต่างๆ มากกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมจำนน ความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างอาจจะขู่
ว่าจะเลิกจ้าง หรือสหภาพแรงงานอาจขู่ด้วยการนัดหยุดงาน การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่งในกรณี
ที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า การแก้ไขความขัดแย้งในด้วยวิธีนี้ทำให้มีผู้ชนะและผู้แพ้ สร้างความ
ไม่พอใจให้เกิดขึ้น บรรยากาศในองค์กรจะเลวลง พนักงานจะทำงานเฉพาะหน้าที่ ไม่มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์
 - (2) วิธีการประนีประนอม (แพ้ - แพ้) การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้อาจจะให้การ
เจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เรียกว่า พบกันคนละครึ่งทาง
คู่กรณีแต่ละฝ่ายก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในเรื่อง
ค่าแรงงาน ฝ่ายผู้ใช้แรงงานเรียกร้องขอค่าจ้างวันละ 250 บาท แต่นายจ้างต้องการจ้างเพียง 200 บาท
มีผู้ประนีประนอมเจรจาต่อรองด้วยเหตุผล อาจตกลงกันที่ 220 บาท หรือ 230 บาท เป็นต้น การแก้ไข

ความขัดแย้งวิธีนี้ควรใช้คนกลางเป็นผู้เจรจา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าของคู่กรณี และให้รู้สึกว่ามีฝ่ายตนได้รับประโยชน์

(3) การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ชนะ - ชนะ) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นควรเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกันที่คู่กรณีจะต้องช่วยกันแก้ไข อาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้นๆ ว่าเกิดจากอะไร และช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้ง 2 ฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงข้าม เช่น ความขัดแย้งเรื่องบริษัทลดโบนัสประจำปีของลูกจ้างจาก 4 เดือนเป็น 1.5 เดือน ทั้ง 2 ฝ่ายต้องมาร่วมกันแก้ปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด อาจเกิดจากสถานะเศรษฐกิจไม่ดีทำให้บริษัทขาดทุนมาก รายได้ของพนักงานไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพจะตกลงกันอย่างไร บริษัทจะต้องเปิดเผยบัญชีรายรับรายจ่ายให้ลูกจ้างได้รับรู้ว่าขาดทุนจริง ไม่สามารถจ่ายโบนัสเท่าเดิมได้ ต้องช่วยกันแก้ปัญหาโดยลูกจ้างต้องช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ ลูกจ้างที่เดือดร้อนเรื่องค่าครองชีพอาจขอรับโบนัสเท่าที่บริษัทเสนอจ่ายไปก่อน เมื่อฐานะการเงินของบริษัทดีขึ้นก็จะได้รับโบนัสเท่าเดิม เป็นต้น การวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกันได้ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความเต็มใจ

ถ้าความขัดแย้งเกิดที่โครงสร้างขององค์การ อาจแก้ไขโดยใช้เทคนิคต่างๆ เข้ามาลดปัญหาหรือแก้ไขปัญหา เทคนิคการประสานงาน เทคนิคการควบคุมงาน เป็นต้น หรือถ้าจำเป็นอาจปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างขององค์การเสียใหม่

ถ้าความขัดแย้งเกิดจากกระบวนการทำงาน อาจสอดแทรกเทคนิคต่างๆ เพื่อลดปัญหาในกระบวนการขัดแย้งโดยตรง หรือแก้ไขกระบวนการทำงานเสียใหม่

2) การลดความขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนมากนิยมใช้วิธีลดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งกระทำได้ง่ายกว่าการแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป และนำความขัดแย้งที่มีอยู่ระดับที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน การลดความขัดแย้งอาจทำได้หลายวิธี เช่น

- (1) ให้ข้อมูลด้านบวกแก่คู่กรณี สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- (2) ปรับปรุงวิธีการสื่อสารภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง
- (3) การสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน ช่วยให้เข้าใจปัญหาของฝ่ายอื่นมากขึ้น
- (4) การออกแบบงานใหม่ให้ความอิสระมากขึ้น ลดการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันให้น้อยลง

3) การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น ในองค์การที่มีบรรยากาศสบายๆ เฉื่อยชา ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ไม่มีการโต้เถียง บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์โดยไม่สนใจข้อมูลหรือพฤติกรรมของผู้ใด ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสมจะได้เกิดการเคลื่อนไหว แข่งขันกันทำงาน การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นทำได้หลายวิธี ดังนี้

(1) จัดโครงสร้างขององค์การใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ
(2) เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของบุคลากร เปลี่ยนหน้าที่การงานให้ใหม่
(3) ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งกันในรูปแบบต่างๆ เช่น มีรางวัล เงิน การยกย่อง
ชมเชย เป็นต้น

(4) จัดให้มีบุคลากรภายนอกที่มีความคิด ค่านิยม และความรู้ที่แตกต่างออกไปมา
ให้ข้อมูล หรือแนะนำในรูปแบบของการฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาดูงาน

(5) การเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ การที่บุคลากรบางกลุ่มเฉื่อยชาอาจเกิดจากผู้บริหาร
ที่ใช้การบริหารแบบเผด็จการ

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้อง
เรียนรู้และมีทักษะหลายอย่างที่เป็น ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การใช้อำนาจ การจัดสรร
ความเป็นธรรม ทักษะอื่นๆ ดังนี้

1) ทักษะการประเมิณสถานการณ์

(1) ชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ขั้นนี้ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง
(2) หาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วแก้ไขตามสาเหตุ
(3) ประเมินขั้นตอนของความขัดแย้ง ดังนี้ การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง
เห็นได้จากการมีผู้เสนอประเด็นและมีผู้ไม่ มีการพูดคุยถึงประเด็นความขัดแย้งในกลุ่มย่อยพูดถึงประเด็น
ขัดแย้งอย่างเปิดเผยและเรียกร้องให้มีการตัดสินใจโต้เถียงหรือวิวาทกันอย่างเปิดเผย แบ่งฝ่ายกันอย่าง
ชัดเจน ถ้าการประเมิณสถานการณ์ถูกต้อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งควรแก้ตามขั้นตอนของสถานการณ์

2) ทักษะการเจรจา การบริหารความขัดแย้งต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของ
การเจรจา คือ การสื่อความหมายโดยการพูด ซึ่งมักมีปัญหา 4 ประการ ดังนี้

- (1) สิ่ง que พูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน
- (2) สิ่ง que พูดผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ
- (3) สิ่ง que พูดผู้ฟังเข้าใจแต่ไม่ยอมรับ
- (4) ผู้พูดอาจไม่รู้ว่าคุณฟังไม่ยอมรับ

หลักสำคัญของการเจรจาที่ควรยึดถือ มีดังนี้

- (1) แยกปัญหาออกจากคน
- (2) เน้นที่ปัญหาอย่าเน้นที่ตำแหน่ง
- (3) พยายามเสนอทางเลือกหลายๆ ทาง
- (4) ต้องตกลงตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3) ทักษะการใช้อำนาจ อำนาจ คือ ความสามารถสั่งให้ผู้อื่นกระทำตาม การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง บางกรณีจำเป็นต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมมิให้พฤติกรรมความขัดแย้งรุนแรงขึ้น หรือทำให้ความขัดแย้งหมดไป การใช้อำนาจแก้ไขความขัดแย้งต้องใช้อย่างเหมาะสมถูกต้องมีเหตุผล ไม่ควรใช้อำนาจในลักษณะต่อไปนี้

- (1) หนองเหนียวไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ
- (2) ไม่ปรึกษากับอีกฝ่ายหนึ่งก่อนตัดสินใจ
- (3) ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญจนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะปรึกษาหารือ
- (4) เลือกตัดสินใจเข้าข้างพวกของตน
- (5) ย้ายบุคคลคู่กรณีโดยไม่มีเหตุผลสมควร
- (6) ชี้นำให้คนทั่วไปเห็นสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนตนมาดำรงตำแหน่ง

การบริหารความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ หรือใช้อำนาจให้น้อยแต่ควรเพิ่มการใช้ปัญญาให้มาก

4) ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม ปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ประสบผลสำเร็จ คือ ความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมก็คือ วิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ความเป็นธรรมต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับด้วยว่า มีความพึงพอใจหรือไม่ มีหลักความเป็นธรรม 2 ประการที่ใช้แก้ไขความขัดแย้งได้ดี คือ

(1) ความเท่าเทียมกัน (Equality) คือ ทุกคนได้รับส่วนแบ่งเท่าๆ กัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกัน

(2) ความเสมอภาคทางโอกาส (Opportunity) คือ โอกาสที่จะได้รับเท่าเทียมกัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่ไม่ค่อยกลมเกลียวกัน

5) ทักษะอื่นๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายประการ ได้แก่ การฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความสามารถในการเผชิญหน้า และการมีความยืดหยุ่น เป็นต้น

(1) การฟัง ทักษะการฟังจำเป็นมากในการบริหารความขัดแย้ง จะต้องตั้งใจฟังสังเกตอารมณ์ของผู้พูด และเนื้อหาสาระของสิ่งที่ฟัง การฟังที่ดีควรพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

- (1.1) มีความอดทนในการฟัง
- (1.2) ตั้งใจฟังด้วยใจจดจ่อ
- (1.3) รู้จักใช้คำถามให้เหมาะสม
- (1.4) มีความสามารถเปลี่ยนคำพูดของเขามาเป็นคำพูดของเรา เช่น เมื่อฟังเขาพูดจบแล้ว เราก็พูดว่า “ในเรื่องที่พูดมานี้ หมายความว่า... อย่างนี้ใช่ไหม” เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

(2) การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก จะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อให้ข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจงในเวลาที่เหมาะสมด้วยความรู้สึกรับของการยอมรับและยกย่อง เช่น แทนที่จะพูดว่า แผนของคุณไม่น่าสนใจเท่าใดนัก ควรเปลี่ยนเป็นคุณมีความสนใจในเรื่องนี้และเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มานาน ขอให้พยายามต่อไป หรือแทนที่จะพูดว่า เรื่องนี้ไม่อนุมัติ ควรเปลี่ยนเป็น เรื่องนี้ให้ชะลอไว้ก่อน เป็นต้น ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์มีลักษณะ ดังนี้

- (1) มีลักษณะเชิงบรรยายมากกว่าเชิงปริมาณ
- (2) มีลักษณะเฉพาะมากกว่าลักษณะทั่วไป
- (3) เป็นข้อมูลที่ได้รับต้องการ

(3) ความสามารถในการเผชิญหน้า การเผชิญหน้ามิได้หมายความว่าต้องก้าวร้าว ใช้อาณาจากถาก ถูดัน ใช้พฤติกรรมไม่เหมาะสม รุนแรง แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหา และสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การเผชิญหน้าจะช่วยให้เห็นความแตกต่างของคู่กรณีและความสามารถตกลงด้วยวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ เช่น การเจรจาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นต้น ความสามารถที่ใช้ในการเผชิญหน้า คือ การควบคุมตัวเอง การไม่หวาดกลัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถทำให้ประเด็นปัญหากระจ่างขึ้น

ในกรณีที่แต่ละฝ่ายแสดงอาการโกรธ แสดงอาการมุ่งร้ายต่อกัน ควรหาทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าออกไปก่อน ในการเผชิญบุคคลมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้านั้นจำเป็นต้องแจ้งวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่พบกัน ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานจำเป็นต้องวางแผนเพื่อพบกันหลายๆ ครั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยให้คู่กรณีเกิดความกระจ่างในข้อสงสัยหรือการเข้าใจผิดต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

(4) การมีความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่น คือ การไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่กรณีมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออกของปัญหา ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ไขความขัดแย้งช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นทำได้โดยการพยายามฝึกมองโลกในแง่ดี ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมีทั้งด้านดีและร้ายเสมอ เช่น

- (1) การทำงานหนักดีทำให้ร่างกายแข็งแรง
- (2) ครอบครัวที่ยากจนมีความอบอุ่นมากกว่าครอบครัวที่ร่ำรวย
- (3) ได้น้อยดีกว่าไม่ได้เลย

กล่าวโดยสรุป ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหาร คือ เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อมุ่งเอาแพ้ - ชนะ ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่าย แล้วพิจารณาแก้ปัญหาโดยเลือกใช้ทักษะต่างๆ ให้เหมาะสม

การสร้างความขัดแย้ง

Robbin, S. P. (2001) ได้กล่าวว่า ตามแนวคิดสมัยใหม่องค์การที่เฉื่อยชา สบายๆ ไม่มีความคิดริเริ่มใดๆ ไม่มีการโต้เถียง โต้แย้ง บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่สนใจเรื่องใดๆ ทำงานไปวันๆ ไม่มีความกระตือรือร้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การในระดับที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่จะเอาชนะให้ได้ และเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

สถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง

Robbin, S. P. (2001) ได้รวบรวมสถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้งขึ้น สรุปได้ดังนี้

- 1) เมื่อองค์การมีแต่บุคคลที่ยอมตามผู้อื่นตลอดเวลา
- 2) เมื่อการตัดสินใจทุกครั้งของกลุ่มมุ่งแต่การประนีประนอม โดยไม่เคยสนใจคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 3) เมื่อผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยงานย่อয়ม่งแต่รักษาความสงบมากกว่าความสำเร็จของงาน
- 4) เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่เกรงใจกันมากเกินไป
- 5) เมื่อทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปหาสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า เช่น การเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

6) เมื่อองค์การไม่เคยมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นเลยเป็นระยะเวลาานาน

วิธีสร้างความขัดแย้ง

วิธีสร้างความขัดแย้ง คือ การสร้างหรือเพิ่มปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งให้เกิดขึ้นหรือเพิ่มมากขึ้น เช่น

1) เพิ่มความจำกัดด้านทรัพยากร นั่นคือ ลดทรัพยากรในการทำงานลง

2) ลดเวลาการทำงานลง

3) ขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ซ้ำซ้อนกันมากขึ้น

4) ใช้เทคนิคต่างๆ ชักนำให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นออกมา แล้วให้มีการวิพากษ์

วิจารณ์ความเห็นนั้นๆ เพื่อหาทางเลือกที่ดี

พฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง

พฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง มีดังนี้

พฤติกรรมสืบเนื่องจากความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะพยายามเอาชนะความขัดแย้งนั้นๆ ทำให้พฤติกรรมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยปกติความขัดแย้งระดับบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายของเขาถูกขัดขวางหรือ

มีอุปสรรค บุคคลนั้นจะพยายามแก้ปัญหาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาเพื่อให้บรรดาเป้าหมายลดหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่

- 1) เกิดความเครียด สับสน
- 2) ตื้อรั้น ก้าวร้าว เจ้าอารมณ์ ขาดเหตุผล
- 3) ไม่ให้ความร่วมมือ หรือวางเฉย หรือต่อต้าน
- 4) ขอย้ายหน้าที่การทำงาน หรือลาออก
- 5) โจมตีผู้อื่น สร้างสถานการณ์ทางลบให้แก่ผู้อื่น
- 6) ความสนใจในการทำงานลดลง หรือความสนใจในการทำงานมากขึ้น

Thomas and Kilman (1976) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมว่าแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) การแข่งขัน ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล
- 2) การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี
- 3) การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล
- 4) การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นๆ สำคัญกว่าเมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
- 5) การยอมให้ ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จักจบและเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ทุกองค์การ และทุกเวลา มีทั้งโทษและประโยชน์ต่อองค์การ ถ้าความขัดแย้งรุนแรงและยาวนานจะเกิดผลเสียต่อองค์การ ผู้บริหารต้องรีบแก้ไขความขัดแย้งและลดระดับความขัดแย้งลง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งเลยองค์การก็จะเฉื่อยชา ผู้บริหารจึงควรสร้างความขัดแย้งขึ้นในองค์การบ้างในระดับที่เหมาะสม

ความขัดแย้งมีหลายประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งมีทั้งสาเหตุเฉพาะตัวบุคคล และสาเหตุจากการปฏิบัติงาน

การบริหารความขัดแย้งทำได้โดยการสลายความขัดแย้งให้หมดไป การลดความขัดแย้งลงให้เหลือน้อยที่สุด และการสร้างความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นพฤติกรรมของบุคลากรจะเปลี่ยนไปทั้งในทางบวกและทางลบ การบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการเจรจาต่อรอง

ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้กล่าวว่า หลังจากที่ใช้เวลาประเมินเป้าหมายและผลประโยชน์ ทั้งของฝ่ายตนและฝ่ายคู่เจรจาที่ต้องการได้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้เสร็จเรียบร้อยแล้ว ท่านก็อยู่ในภาวะพร้อมที่จะลงมือเจรจาได้ทันที ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะของการเจรจาต่อรองของท่าน ดังนี้

1) เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก (Begin with a positive overture) จากการศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง พบว่า การเริ่มต้นหยิบบั้นไมตรีด้วยการแสดงความอ่อนปรนก่อนมักได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นกัน ดังนั้น การเปิดฉากแง่ดี ยอมให้ส่วนหนึ่งก็จะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน

2) ระบุที่ตัวปัญหาแต่ไม่ใช่ตัวคนหรือบุคลิกภาพ (Address problems, not personalities) โดยมุ่งที่ประเด็นต่อรองเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการพูดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของคู่กรณี โดยเฉพาะเมื่อการเจรจาเข้าขั้นตึงเครียดต้องไม่พาดพิงหรือโจมตีบุคคลเป็นส่วนตัว เพราะจุดยืนหรือความคิดของผู้นั้นต่างหากที่ท่านไม่เห็นด้วยแต่ไม่ใช่ตัวผู้นั้น ดังนั้น สิ่งที่จะหวังก็คือ ต้องแยกคนออกจากปัญหา และต้องไม่เอ่ยถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3) ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย (Pay little attention to initial offers) โดยมองข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจาและแน่นอนว่า ทุกฝ่ายต่างมีข้อเสนอครั้งแรกของตน ซึ่งมักยื่นเสนอมากเกินไปหรือค่อนข้างเป็นเชิงอุดมคติ จึงต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องโดยสนใจไม่มากนัก

4) มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ - ชนะ (Win - win solution)

นักเจรจาต่อรองที่ขาดประสบการณ์ส่วนใหญ่มุ่งผลของการเจรจาที่ตนต้องเป็นฝ่ายชนะดังได้กล่าวมาแล้วถึงกลยุทธ์ในการเสนอ โดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะได้รับความเสียหายอย่างไรเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative agreement) ว่าการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันของทั้งสองฝ่ายสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้ ดังนั้น ถ้าโอกาสเอื้ออำนวย การหาข้อยุติแบบบูรณาการจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม ขอให้ท่านลองพิจารณาใช้กรอบความคิดในการต่อรองของ พิงค์เลย์ (Pinkley's cognitive frames) ที่ได้กล่าวมาแล้วมาทำการวิเคราะห์ความสนใจและมุมมองปัญหาของคู่ขัดแย้งและของท่านเอง แล้วจึงปรับเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ คือ เป็นผู้ชนะทั้งคู่

5) สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน (Create an open and trusting climate)

นักเจรจาต่อรองที่ชำนาญจะมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ใช้การซักถามเป็นระยะๆ แต่อยู่ในกรอบของการเจรจา ไม่พยายามปกป้องตนเองพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือวลีที่อาจทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจขึ้น กล่าวโดยสรุปก็คือ พยายามสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเองและมีความไว้วางใจต่อกัน เพื่อนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบบูรณาการนั่นเอง

การบริหารจัดการความขัดแย้ง

ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้กล่าวถึง ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีกันทุกหนทุกแห่ง ต้องกำหนดรู้ปัญหาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหาหาวิธีแก้ปัญหา คัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อหาทางออก คือ สันติ ตนเอง ผู้อื่นและสังคมไม่เดือดร้อน ไม่ได้รับความเสียหาย เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นคนส่วนใหญ่จะสรุปว่ากำลังบั่นทอนการทำงานและสร้างความเสียหายต่อองค์กร ความเชื่อดังกล่าวไม่จริงเสมอไป ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดผลด้านสร้างสรรค์หรือเกิดผลเชิงทำลายก็ได้ ถ้าดำเนินการไม่ถูกต้อง ความขัดแย้งที่มากหรือน้อยเกินไป ทั้งสองกรณีจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ถ้าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ (Optimal level) คือ มีความขัดแย้งแต่ไม่ถึงขั้นทำให้เกิดการแตกแยกจะเป็นสิ่งที่ดี เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ช่วยลดระดับความเครียดให้น้อยลง ก่อเกิดความคิดให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นความขัดแย้งที่มีใช้การแตกแยกหรือเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการสื่อสารและการประสานงานแต่อย่างใด ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปล้วนเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่มหรือต่อองค์กรโดยรวม และมีผลให้ความพึงพอใจของกลุ่มลดลง การขาดงาน และการลาออกจากงานมากขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดคือ ผลผลิตลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะ จะทำให้ความรู้สึกเอาใจตนเองที่มากเกินไปและความรู้สึกสิ้นหวังของบุคคลได้รับการปรับให้อยู่ในระดับพอดี เกิดแรงจูงใจและถูกเสริมแรงด้วยความคิดใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีชีวิตชีวา สนใจและท้าทายความสามารถของทุกฝ่าย จะมีเพียงคนที่ต้องทำงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่ตรงกับความสามารถ รวมทั้งคนที่ไม่มีผลงานเท่านั้นที่อดอดและลาออกไปในที่สุด ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดซึ่งสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเบ็ดเสร็จ จึงต้องรู้จักเลือกใช้ให้เหมาะกับเหตุการณ์ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ

วิธีการแข่งขัน (Competition) ใช้กรณีที่ต้องการรวดเร็ว ต้องตัดสินใจในประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการอยู่รอดขององค์กร ต้องจำเป็นใช้มาตรการที่ไม่มีใครต้องการ (เช่น ตัดค่าใช้จ่าย นำกฎเหล็กมาใช้เพื่อให้เกิดวินัย เป็นต้น) ต้องการใช้ความเด็ดขาดเอาชนะพวกมากลากไปที่เห็นแก่ตัว เบียดบังผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

วิธีการความร่วมมือ (Collaboration) ใช้เพื่อแสวงหาข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative solution) เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญที่ต้องรวมขอมกัน ใช้เพื่อหลอมรวมความคิดเห็นของคนที่มิมุมมองต่างกัน ใช้เพื่อให้เกิดฉันทานุมติและเกิดความผูกพันต่อบริษัท หรือใช้เพื่อการแก้ไขรอยร้าวด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นต้น

วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นประเด็นที่ไม่มีสาระอะไรหรือเรื่องสำคัญแต่ถูกกดดัน หรือกรณีที่ไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเจรจาอีกแล้ว หรือเพื่อปล่อยให้อารมณ์ร้อนแรงผ่อนคลายลงเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อประวิงให้มีเวลารวบรวมข้อมูลมากขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจ หรือเลี่ยงเพื่อให้คนอื่นที่รู้ปัญหาดีกว่าได้เข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งแทน เป็นต้น

วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ใช้ในกรณีเมื่อประเด็นดังกล่าวสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามมากกว่าฝ่ายท่านจึงยินยอมเพื่อเห็นแก่มิตรภาพ หรือยอมครั้งนี้เพื่อหวังผลในครั้งหน้า เพราะเกิดบุญคุณต่อกัน หรือยอมเพื่อลดการสูญเสียให้น้อยลง จากการที่ฝ่ายเราผิดพลาดและเกิดการเสียหายขึ้น หรือยอมเพื่อเห็นแก่ความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน หรือยอมให้เกิดความผิดพลาดเพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ผิดเป็นครู เป็นต้น

วิธีประนีประนอม (Compromise) ใช้ในกรณีเป้าหมายมีความสำคัญจึงไม่คุ้มค่าที่ต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกันและต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากหรือใช้เมื่อพบว่าวิธีการแข่งขันและวิธีการร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ เจื่อนเวลาบังคับแล้ว เป็นต้น การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งพอใจต่อทุกฝ่าย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งไว้ว่า แบบพฤติกรรมแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

1) การแข่งขัน ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2) การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี

3) การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอกๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล

4) การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นๆ สำคัญกว่า เมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญ ปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ

5) การโอนอ่อนผ่อนตาม ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไร้จุดจบ และเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560) ได้กล่าวถึง การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ไว้ว่า สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ขอประยุกต์ใช้จากหลักการของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 แนวทาง ดังต่อไปนี้

วิธีที่ 1 วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ใช้เมื่อความขัดแย้งไม่มาก เล็กน้อยๆ ปัญหาไม่สำคัญ ซึ่งทำได้โดยยอมๆ ไปเถอะเรื่องจะได้จบๆ ไป ขอถอยถอยมากกว่านี้อีก ข้อดีคือ ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้าง เหมือนแม่น้ำ (แต่อย่ากว้างจนกินไป)

วิธีที่ 2 การประนีประนอม (Compromise) ใช้เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งทำได้โดยหายใจเข้าหายใจออกให้ครบร้อย รอให้สถานการณ์เย็นก่อนแล้วค่อยมาเจรจา (ถ้าร้อนเจอร้อนก็ระเบิดแน่) ด้วยเหตุและผลด้วยข้อมูลจริง ไม่เอาอารมณ์ความรู้สึกมาเกี่ยว ข้อดีคือ ท่านจะได้ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้าง และใจเย็นเหมือนน้ำแข็ง

วิธีที่ 3 การแข่งขัน (Competitive) ใช้เมื่อสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันแล้วไม่ทำอะไรเลย หรือภาษาบ้านๆ เราเรียกว่า “อีน” มัวแต่ดูเชิงกัน ซึ่งอาจเกิดการเกี่ยงกันทำงาน หรือความขี้เกียจ แก้อไขโดยจัดให้มีการแข่งขันกัน โดยให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับผลลัพธ์ของงานนั้นจะได้ไม่ว่าง ระหว่างที่แข่งขันกันทำงานเราก็คอยประสานให้เกิดความสามัคคี งานเดิน คนก็เดิน วิธีการนี้สอนให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างไม่ลดละเพราะต้องการจะเอาชนะ

วิธีที่ 4 การยอมจำนน (Accommodation) ใช้กับฝ่ายที่ผิด หรือฝ่ายที่แพ้ ได้เปิดใจยอมรับ แล้วกล่าวคำว่า “ขอโทษ” แล้วยอมรับความคิดเห็น หรือแนวทางปฏิบัติของผู้ชนะ เราแพ้เราก็ยอมรับ แต่ถ้าชนะก็อย่าไปซ้ำเติม หรือหัวเราะเยาะเขาเป็นอันขาด ควรให้กำลังใจ และอย่าไปถือสาหาความ สำหรับวิธีการนี้จะช่วยฝึกฝนให้เราเป็นคนมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

วิธีที่ 5 ร่วมมือ (Collaboration) ใช้เมื่อต้องการหาทางออกร่วมกัน ไม่รู้จะขัดแย้งกันไปทำไม เพราะถึงอย่างไร เราก็ต้องทำงานด้วยกันอยู่ดี เสียเวลาเปล่านั้นมาช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไข ปัญหาดีกว่า

Blake and Mouton (1986, p.16) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 แบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การถอนตัว เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปยั่วยุให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่

2) การใช้อำนาจ เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้ชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ สถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้น จึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้งานเป็นทีม เพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ

3) การกลบเกลื่อน เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

4) การประนีประนอม ผู้บริหารแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-Road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

รูปแบบในการจัดการความขัดแย้งของ M. Afzalur Rahim

สถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบของการบริหารการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวความคิดของ M. Afzalur Rahim ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้ (Rahim, 1985, pp.83-85)

1) การเอาชนะ (Dominating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ แต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสนใจกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่น การทำงานเป็นแบบต้องการที่จะได้รับการชัยชนะ แม้จะใช้อำนาจหรือใช้กำลังก็ตาม เพื่อให้สำเร็จตามความต้องการของตนเท่านั้นเป็นพอ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพราะจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเสียหายจนยากที่จะหาทางเยียวยาแก้ไขต่อไปได้

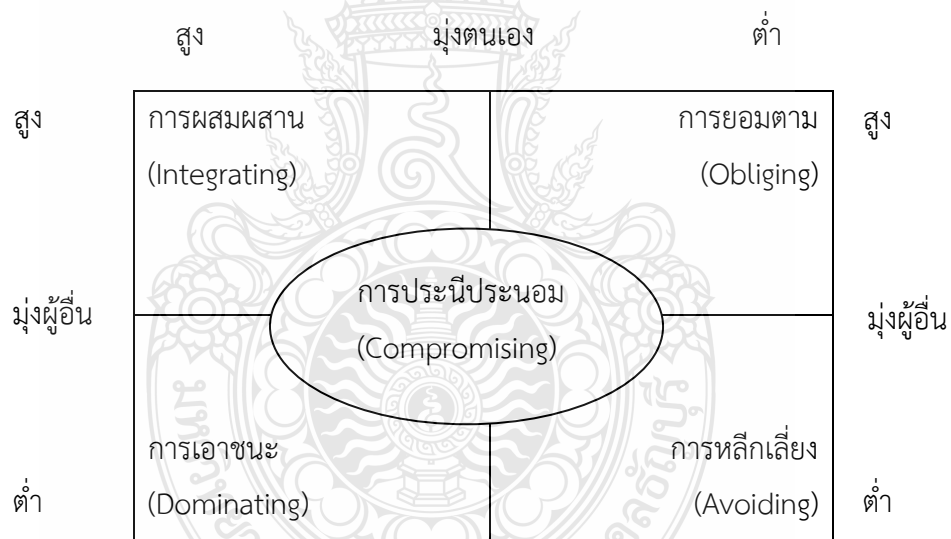
2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ และเป็นเรื่องที่เล็กน้อยหรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นเรื่องที่คาดว่าจะเกิดความไม่คุ้มค่าหากว่าจะมีการเผชิญหน้ากัน จึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเข้าแก้ปัญหา

3) การยอมตาม (Obliging) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง แต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่าผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ การทำงานเป็นแบบที่พยายามที่จะให้มีความคิดเห็นพ้องตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมที่จะลดละความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า โดยยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งมีความสำคัญที่มากกว่า เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ ซึ่งมีความคาดหวังว่าจะได้รับข้อเสนอบางอย่างจากอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการแลกเปลี่ยนหรือผลตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

4) การผสมผสาน (Integrating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน ใช้ทักษะและศึกษาจากระบบข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าแบบอื่นๆ

โดยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา จึงเป็นวิธีการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ

5) การประนีประนอม (Compromising) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นและมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง (Give-and-take) ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้ และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาจึงใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจในรูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบพื้นฐานของแนวความคิดของทฤษฎีสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for self) และ มิติมุ่งผู้อื่น (Concern for others) สามารถที่จะแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน ดังรูปภาพที่ 2.1-2.5 แสดงให้เห็นถึง 5 รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง (The Five Management Styles)



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง (The Five Management Styles)

ที่มา: M. Afzalur Rahim “A Measure of Styles of Handling interpersonal conflict”.

Academy of Management Journal, 26, 1983, pp.386-376

ถ้าคุณมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของตัวคุณกับผู้อื่นสูง คุณก็เข้าลักษณะแบบผสมผสาน (Integrating Style) คนเหล่านี้จะแก้ไขด้วยการร่วมมือ การเปิดโอกาสและการแลกเปลี่ยนของข้อมูลเขาจะแก้ปัญหาและหาทางออกด้วยการแสดงออกโดยกลุ่ม รูปแบบผสมผสานเหล่านั้นเป็นการมุ่งเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาและค้นหาทางออกแบบชนะ-ชนะ

คนที่มีลักษณะแบบการยอมตาม (Obliging style) จะจัดการกับความขัดแย้งโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นและเสียสละ หรือละเลยความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะปรองดองหรือความสงบ ลักษณะการยอมตามเหล่านั้นเป็นการตกลงแก้ความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่เพิกเฉยในสิ่งที่แตกต่างกัน และสงวนรักษาเป้าหมายของพวกเขาไว้ คนที่มีลักษณะการแบบการเอาชนะ (Domination style) จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยมุ่งคนอื่นต่ำและมุ่งตนเองสูง คนลักษณะแบบนี้จะเป็นคนชอบการบังคับหรือการแข่งขันเพื่อเป้าหมายอันดับแรก คือ การชนะ การเอาชนะเป็นการตกลงแก้ความขัดแย้งโดยการใช้อำนาจที่เป็นทางการหรือใช้วิธีการอื่นๆ อย่างเหมาะสม แนวทางนี้ก่อให้เกิดสถานที่ที่สามารถมีการชนะ - แพ้เกิดขึ้น ถ้ามันมีความยึดเยื้อก็ทำให้เกิดความก้าวร้าวมากกว่าการที่จะตกลงกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้

คนที่มุ่งตนเองต่ำและมุ่งผู้อื่นต่ำ คือ ลักษณะของคนที่มีลักษณะแบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding style) เขาจะเป็นลักษณะห้ามปรามไม่เอาความและไม่ใส่ใจกับปัญหาที่ถกเถียงกัน จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เขาจะไม่พอใจกับจุดประสงค์ทั้งของตนเองหรือของผู้อื่น เขาจะไม่ยอมรับในปัญหาและปฏิเสธที่จะยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบางคนหลีกเลี่ยงที่จะยุ่งกับคำบ่นที่ทำให้รำคาญใจ โดยจะทำเพิกเฉยหาทางออกด้วยการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนี้ เท่ากับทำให้เขาได้ผลักดันให้องค์กรและสมาชิก รวมทั้งหน้าที่การงานของเขาอยู่สถานะอันตราย

คนที่มีลักษณะแบบการประนีประนอม (Compromising Style) จะพยายามหาเหตุผลที่ทำให้เกิดการยอมรับกันได้ทั้งหมด ดังนั้น จึงมีแต่ผู้ชนะ เขาจะถกปัญหาเพื่อให้ได้ขอบเขตที่จำกัด และเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับเพื่อให้เกิดความกระจ่างออกมา ทำให้ไม่มีผู้แพ้หรือผู้ชนะ ทุกคนจะหาบทสรุปเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ แต่เชื่อว่าเขาหรือเธอจะได้รับในสิ่งที่ต้องการเสมอ การประนีประนอมจะใช้ขึ้นเชิงและการต่อรอง ผู้จัดการที่ใช้วิธีการแบบนี้อาจจะประสบผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งมันจะทำให้เกิดผลร้ายก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ

การบริหารจัดการความขัดแย้งของ Mary Parker Follet

นอกจากนี้แล้วยังมีแนวความคิดของ Mary Parker Follet ได้เสนอแนวความคิดในการจัดการกับปัญหาคความขัดแย้งที่มีความใกล้เคียงกับแนวความคิดของ M. Afzalur Rahim ไว้ในบทความที่สร้างชื่อเสียงให้กับเธอมีชื่อว่า Constructive Conflict มีสาระสำคัญในการจัดการกับปัญหาของความขัดแย้งไว้ 3 วิธี มีดังต่อไปนี้ (Morphet & Johns & Reller, 1967, p.169)

1) การเอาชนะ (Domination) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ก็โดยการให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ เป็นการบังคับใช้อำนาจในการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด รวดเร็วที่สุด แต่ก็อาจจะเกิดปัญหาคความขัดแย้งเกิดขึ้นใหม่ในภายหลัง จึงเป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยวิธีอื่นๆ

2) การประนีประนอม (Compromise) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ก็โดยการให้แต่ละฝ่ายต่างก็ได้รับเพียงบางส่วนของที่ฝ่ายตนต้องการ ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เป็นการผลัดกันกันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ วิธีการแบบนี้แต่ละฝ่ายก็จะได้รับผลตามที่ฝ่ายตนต้องการ ความขัดแย้งก็จะได้รับการแก้ไขไปได้ส่วนหนึ่ง แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ก็เป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการละทิ้งเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นการเอาเปรียบผู้ด้อยกว่า ก็จะเป็นวิธีการที่ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

3) การประสานผลประโยชน์ (Integration) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ก็โดยการสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งให้มากที่สุด ให้ทุกฝ่ายได้รับความต้องการการแก้ไขปัญหา โดยวิธีการประสานประโยชน์จึงเป็นวิธีการแสวงหาทางออกทุกๆ ทางที่อาจเป็นไปได้ ไม่ใช่เป็นเพียงแต่ทางออกที่คู่ขัดแย้งเสนอมาเท่านั้น วิธีการแก้ไขปัญหาแบบนี้จะมีประโยชน์ได้มากขึ้นถ้าหากแต่ละฝ่ายมีวิธีแก้ไขปัญหาของตนอยู่บ้างแล้ว จากนั้นก็พยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกๆ ฝ่าย

การจัดการกับความขัดแย้ง

Thomas & Kilmann (1974) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงานหรือการอยู่ร่วมกันของคนหลายคนมักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ส่งผลให้ความสนใจของบุคคลมุ่งไปยัง 2 สิ่ง ก็คือ ผลลัพธ์ (Results) และความสัมพันธ์ (Relationships) ถ้าบุคคลเน้นไปที่ประเด็นของความขัดแย้ง นั้นหมายถึงบุคคลนั้นกำลังมุ่งสนใจผลลัพธ์ ถ้าบุคคลเน้นความสนใจไปที่ผู้คนหรือบุคคลอื่นที่คู่ขัดแย้งด้วยนั้นแสดงว่า บุคคลนั้นให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ ประเด็นสำคัญ เวลาที่บุคคลมุ่งหาผลลัพธ์เป็นหลักก็แสดงว่าบุคคลนั้นกำลังมุ่งผลัดกันความต้องการ หรือหาแนวทางแก้ไขกับปัญหาที่ซออยู่ แต่เมื่อบุคคลเน้นความสนใจที่ความสัมพันธ์ บุคคลนั้นก็จะมุ่งสนใจยอมรับฟังผู้อื่น รวมไปถึงการให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น

การจัดการกับความขัดแย้งมีอยู่ 5 วิธี โดยเป็นไปตามปริมาณความสนใจในผลลัพธ์และความสัมพันธ์นั่นเอง วิธีต่างๆ ได้บรรยายตามภาพที่ 2.2 ซึ่งอิงพื้นฐานจากเครื่องมือการจัดการความขัดแย้งของ Thomas & Kilmann (1974)

สูง	การแข่งขัน (Competing)		การประสานความร่วมมือ (Collaborating)
เน้น ผลลัพธ์		การประนีประนอม (Compromising)	
ต่ำ	การหลีกเลี่ยง (Avoiding)		การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)
	ต่ำ	เน้นความสัมพันธ์	สูง

ภาพที่ 2.2 การจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิด Thomas & Kilmann (1974)

1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลละเลยถอนตัวออกจากความขัดแย้ง แสดงว่า บุคคลนั้นไม่ได้มีความพยายามติดตามการกระทำสิ่งนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่สามารถรับรู้ได้ และบุคคลนั้นละเลยกับการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ไม่ข้องเกี่ยวกับ ไม่รับรู้จะทำให้ตนเป็นสุข ไม่ทุกข์ใจ ซึ่งวิธีอาจเป็นวิธีที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความสุขแค่ระยะสั้น แต่ส่งผลกระทบยาวกลายเป็นปัญหาใหญ่หลวงขึ้นได้ เช่น การแก้ปัญหาทุกอย่างการคลี่คลายหาทางออก ยิ่งละเลยก็ยิ่งพอกพูนให้บุคคลอื่นตัดสินใจแก้ปัญหา เราก็อาจจะไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ผู้ที่ร่วมงานกับเราขาดความไว้วางใจในการละเลย หลีกเลี่ยงปัญหาในครั้งนี้

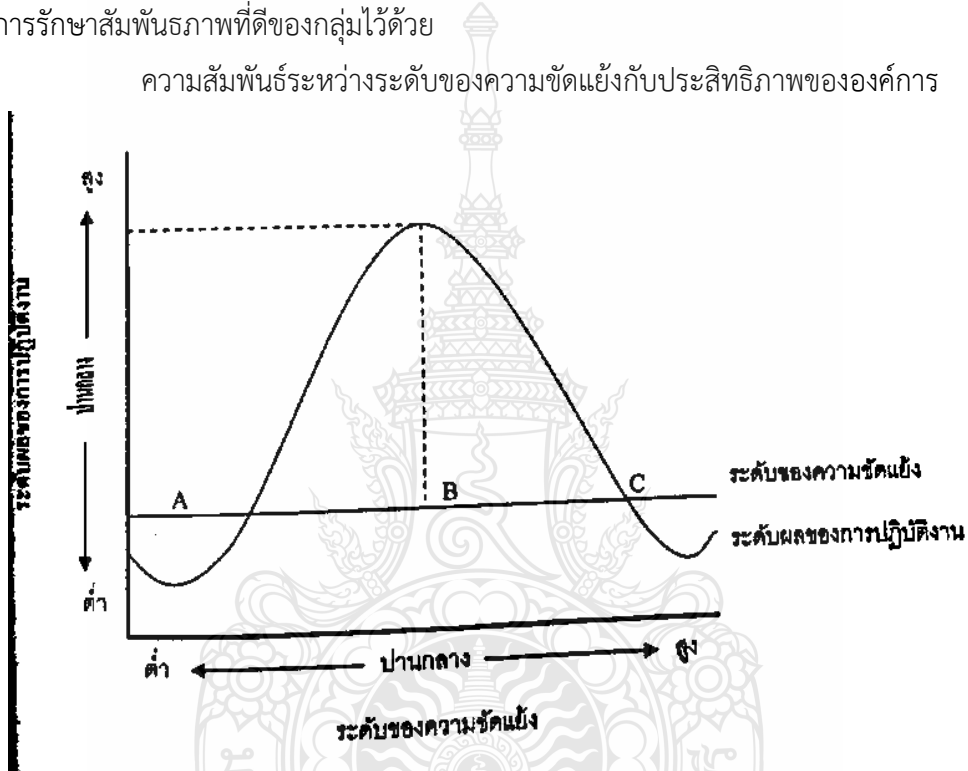
2) การแข่งขัน (Competing) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมุ่งในผลลัพธ์ที่ตนเองจะได้รับ โดยไม่คำนึงว่าผลรับที่ได้นั้นกระทบต่อคนอื่นอย่างไร เช่น ในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะในการใช้กลยุทธ์ส่วนใหญ่ต่างมุ่งหวังในการทำกำไรให้กับธุรกิจของตน โดยบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงคู่แข่งหรือผู้บริโภคว่าต้องได้รับผลกระทบอย่างไร หรือในกรณีการแข่งขันในตำแหน่งหน้าที่การงาน บางคนอาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนมีอยู่บังคับให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน ไม่ว่าจะการกระทำนั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม

3) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลวางผลประโยชน์ของคนอื่นเหนือกว่าประโยชน์ของตนเอง พร้อมทั้งจะเสียประโยชน์ที่ตนจะได้รับเพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นๆ ให้เกิดความคับข้องใจต่อกัน ซึ่งในกรณีนี้ก็ส่งผลดี แต่ในบางครั้งทำให้บุคคลโอนอ่อนผ่อนตามก็อาจจะทิ้งโอกาสบางโอกาสไป ต้องคิดและหาเหตุผลว่าเราควรจะทำโอนอ่อนผ่อนตามในกรณีใดบ้าง ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องทุกกรณีเสมอไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเหตุผลที่สมควร และจะไม่เกิดความเสียหายในภายหลัง

4) การประนีประนอม (Compromising) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง เป็นการตอบสนองความต้องการทั้งสองฝ่ายให้ได้รับในสิ่งที่ตนพึงประสงค์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่จะสร้างความพึงพอใจมากกว่าการบังคับหรือการยอมกระทำตามในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แต่ใน

บางกรณีการประนีประนอมอาจจะเป็นการเสียสละของคนอีกบางกลุ่ม ที่ต้องยอมเสียบางส่วนเพื่อรักษาอีกส่วนไว้

5) การประสานความร่วมมือ (Collaborating) จะเกิดขึ้นเมื่อทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์ต่างก็มีความสำคัญ การประสานความร่วมมือก็ย่อมเป็นแนวทางออกที่ให้คุณประโยชน์สูงสุด การประสานความร่วมมือผู้คนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ต่างพยายามหาทางแก้ปัญหา หรือทางออกที่ดีมากกว่าการที่จะโทษกันไปโทษกันมา เพราะคนกลุ่มนี้จะรักความก้าวหน้าและเน้นอนาคตเป็นหลัก รวมไปถึงการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของกลุ่มไว้ด้วย



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้ง

Robbin (2001) ได้กล่าวถึงจากภาพที่ 2.2 อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์การ “ความขัดแย้งไม่ได้ดีหรือเลวเสมอไปขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการ” จุด A เป็นจุดที่ระดับความขัดแย้งต่ำ ภายในองค์การเกิดความเฉื่อยชา คงที่ไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และขาดการคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่งผลให้ระดับผลของการปฏิบัติงานภายในองค์การอยู่ในระดับต่ำ และไม่บรรลุเป้าหมาย จุด B เป็นจุดที่ระดับของความขัดแย้งปานกลาง หรืออยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจะทำหน้าที่ดูแลรักษากลุ่มและชี้ให้กลุ่มเห็นถึงความสำคัญของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ โดยพยายามควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย และหาประโยชน์จากความขัดแย้งนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การอยู่ในระดับที่สูงจุด C เป็นจุดที่ระดับของความขัดแย้งสูงภายใน

องค์การเกิดความบาดหมาง เป็นปรปักษ์ ขาดความร่วมมือ เป็นอันตราย เป็นอุปสรรค ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์การอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ต่างๆ

สถานการณ์	A	B	C
ระดับความขัดแย้ง	ต่ำหรือไม่มีเลย	เกิดประโยชน์สูงสุด	สูง
รูปแบบของความขัดแย้ง	แบบทำลายล้าง	แบบเสริมสร้าง	แบบทำลายล้าง
คุณลักษณะภายในกลุ่ม	- ฉ้อฉล - หยุตนิ่ง - ไม่ตอบสนองการ - เปลี่ยนแปลง - ไม่รับสิ่งใหม่ๆ	- มีความตื่นตัว - เจริญเติบโต - มีความคิดสร้างสรรค์ - มีการพัฒนา - รับการเปลี่ยนแปลง	- แยกแยก - สับสน วุ่นวาย - ขาดความร่วมมือ - เป็นปรปักษ์ - มองต่างมุม
ระดับผลปฏิบัติงาน	ต่ำ	สูง	ต่ำ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Stephen P. Robbins, Organizational Behavior (9th ed.). New Jersey, (2001, p.404)

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในแนวเชิงการสร้างสรรค์หรือแนวเชิงการทำลาย ซึ่งความขัดแย้งถ้าอยู่ในระดับที่ต่ำหรือเกินไป จะเป็นลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่พึงปรารถนาขององค์การ ทำให้การบริหารงานในองค์การขาดประสิทธิภาพ เกิดความเสียหายไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยการทำลาย (Dysfunctional Conflict) ส่วนความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเป็นลักษณะของความขัดแย้งที่พึงปรารถนาขององค์การ ทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การส่งเสริมการทำงานมีการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยส่งเสริม (Functional Conflict) จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมีการพัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถสรุปได้เป็นแนวคิดดั้งเดิมกับแนวคิดปัจจุบัน ได้ดังนี้

สรุปแนวคิดสมัยดั้งเดิมกับแนวคิดสมัยใหม่ หรือสมัยปัจจุบันได้ ดังนี้
แนวคิดดั้งเดิม

- 1) ความขัดแย้งทุกรูปแบบเป็นสิ่งเลวร้าย ก่อให้เกิดอันตราย นำไปสู่ความแตกแยก และทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการพัฒนา
- 2) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่องค์การไม่ต้องการ ควรหลีกเลี่ยง
- 3) องค์การที่ดีที่สุดจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ

- 4) ความขัดแย้งเป็นผลจากความผิดพลาดจากการบริหาร
 - 5) ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของลูกน้องในการแสดงความก้าวร้าว ช่วงชิง การแข่งขัน นำไปสู่ความขัดแย้ง โดยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- แนวคิดปัจจุบัน
- 1) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลคิดสร้างสรรค์ พัฒนา ปรับปรุง ประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ
 - 2) ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
 - 3) ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถหลีกเลี่ยง รวมทั้งกำจัดให้หมดสิ้นได้
 - 4) ความขัดแย้งควรถูกกระตุ้นให้มีระดับที่พอเหมาะ จะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้บุคคล ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 5) มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของคนที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้
- วิเคราะห์ห้องค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคนในเชิงลบ เพราะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ เกิดความคับข้องใจ มองต่างมุม นำไปสู่ความไม่เห็นพ้องต้องกัน ในวัตถุประสงค์ เป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งผลเสีย จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของปัญหาที่ส่งผลก่อให้เกิดความขัดแย้งนั้น เกิดจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบพื้นฐานความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้
- 1) สาเหตุของปัญหา วิเคราะห์หาต้นตอของปัญหาว่าเกิดจากความต้องการและ ทางด้านใด เช่น การเงิน ระบบงาน ตำแหน่งหน้าที่ ฯลฯ ถ้าในกรณีที่หาสาเหตุของปัญหาผิดพลาด การ แก้ปัญหาย่อมไม่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารงาน
 - 2) ปัจจัยและตัวแปรที่มีอิทธิพล เช่น ผู้บริหาร ค่าจ้างงาน ตำแหน่งหน้าที่ สวัสดิการ โอกาสของความก้าวหน้า ฯลฯ
 - 3) ความคงอยู่ของปัญหา คือ ความเป็นไปได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้น บ่อยครั้ง หรือนานๆ ครั้ง แต่ละครั้งในแก้ปัญหาใช้เวลานานเท่าใด
 - 4) วิกฤตของปัญหา วิเคราะห์ความรุนแรง ความผันผวน การเคลื่อนไหวของปัญหา เพื่อจะหาได้หาแนวทางแก้ปัญหาได้ถูกต้องตามอัตราความเร่งด่วนของปัญหา
 - 5) ความต้องการที่แท้จริง วิเคราะห์ความต้องการของบุคคล กลุ่มคนโดยเน้นพิจารณา ความต้องการนั้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

รูปแบบกระบวนการของความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้งจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม ซึ่งมีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของความขัดแย้ง ดังนี้ กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Alan Filey, 1975) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

- 1) สภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นสภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ อุปสรรคในการสื่อความหมาย เป็นต้น
 - 2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้ของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
 - 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
 - 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็นเมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
 - 5) การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง หรือลดลง
 - 6) ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว
- Keenth W. Thomas (1976) ได้สรุปแนวคิดรูปแบบการเกิดของการกระบวนการขัดแย้งไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความหงุดหงิดและผิดหวัง เกิดจากสาเหตุที่ตนไม่ได้ในสิ่งที่ตนปรารถนา ส่งผลให้เกิดความคับข้องใจ ไม่พึงพอใจ เป็นสภาวะการณ์ที่ขัดขวาง ขัดใจ ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ครบรอบวันเกิดหวังว่าจะได้รับของขวัญเป็นรถยนต์ ปรากฏว่าไม่ได้รถยนต์ตามที่หวัง เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การสร้างแนวคิด เกิดจากสาเหตุที่แต่ละฝ่ายกำหนดสถานการณ์ ความขัดแย้งและทางออกที่ชัดเจน ที่มีผลต่อพฤติกรรมของฝ่ายตรงข้ามเป็นไปในทางลบทำให้เกิดการเข้ากันไม่ได้ ทำให้ส่งผลถึงความรู้สึกที่ตึงเครียด สับสน มองหน้ากันไม่ติดก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ฝ่ายบัญชีเสนอให้บริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายทางด้านสารสนเทศ เพราะเห็นว่าสิ้นเปลือง อุปกรณ์ด้านไอทีก็มีพอใช้อยู่แล้ว แต่ฝ่ายสารสนเทศต้องการซื้อเครื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเพื่อความรวดเร็วในการติดต่อประสานลูกค้า เป็นต้น

ขั้นที่ 3 พฤติกรรม เกิดจากสาเหตุของการกระทำที่เป็นผลมาจากการรับรู้ความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละฝ่าย เช่น กิริยา ท่าทาง ปฏิกริยาโต้ตอบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพยายามแก้ไขสถานการณ์ที่สอดคล้องกับวิธีการแก้ไข และรวมถึงการกำหนดวิธีในการบรรลุเป้าหมาย โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะสามารถทำให้เพิ่มคุณภาพ หรือลดคุณภาพการปฏิบัติงานลงได้

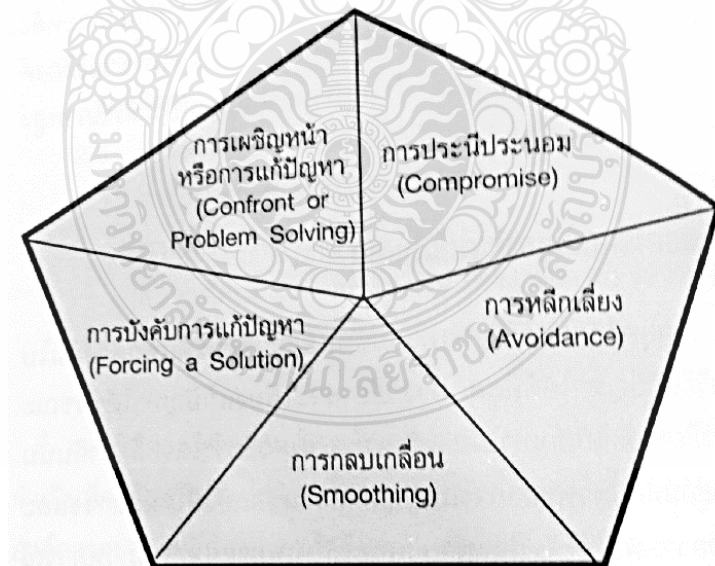
ขั้นที่ 4 ปฏิสัมพันธ์ เกิดจากสาเหตุการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองฝ่าย ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในการเพิ่มหรือลดของความขัดแย้ง ซึ่งจะแสดงออกทางด้านอารมณ์ที่ไม่มีเหตุผล โดยไม่สนใจในเป้าหมายหลัก แต่จะมีการกำหนดเป้าหมายใหม่ขึ้นมาตามความพึงพอใจของกลุ่ม

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ เกิดจากความขัดแย้งยุติ ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ออกมา อาจจะเป็นไปในทางที่ดีก็คือเข้ากันได้ หรืออาจจะเป็นไปในทางที่ไม่ดีส่งผลให้เป็นปรปักษ์ต่อกัน ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถบริหารจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

วิเชียร วิทยอดม (2555) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีวิธีการที่แตกต่างกันไป บางวิธีแก้ปัญหาได้ดีที่สุด บางวิธีอาจจะเพียงแก้ปัญหาได้ชั่วคราว บางวิธีอาจจะแก้ปัญหาได้ผลเพียงระยะสั้น วิธีการใดจะดีกว่ากันนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลถาวรและสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย และใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้นๆ แต่ละวิธีการอาจจะมีข้อดีข้อเสียอยู่ในตัวของมันเอง จะนำมาใช้ได้ผลหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่รู้จักนำมาใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของความขัดแย้ง

กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งมีด้วยกัน 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) การประนีประนอม 2) การหลีกเลี่ยง 3) การกลบเกลื่อน 4) การบังคับการแก้ปัญหา และ 5) การเผชิญหน้าหรือการแก้ปัญหา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง

1) ประนีประนอม (Compromise) การประนีประนอม หมายความว่า ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งได้ยุติความขัดแย้งโดยวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายต้องการ ไม่มีกลุ่มใดสามารถได้ตามที่ต้องการของตนเองทั้งหมดอย่างแน่นอน แต่ก็ไม่ได้ทำให้อีกฝ่ายเกิดความสูญเสีย ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะได้รับความผิดหวังเช่นเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่พวกเขายอมรับได้

คนที่เลือกการประนีประนอมนั้น หมายความว่า พวกเขาไม่สามารถหาวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกคนยอมรับได้ 100% แต่พวกเขาก็จะไม่บังคับให้อีกฝ่ายยอมรับทางเลือกที่ฝ่ายนั้นไม่เห็นด้วยอย่างแน่นอน ซึ่งในลักษณะเช่นนี้การประนีประนอมอาจไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาจริงๆ ที่อาจแฝงอยู่ แต่มันก็ใช้การได้ดีที่สุด เมื่อเป็นปัญหาเล็กน้อยและมีเวลาที่จำกัด

2) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การหลีกเลี่ยง หมายความว่า ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งต่างใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงปัญหา ปิดความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา โดยพยายามไม่รับรู้ ไม่ยุ่งเกี่ยว พยายามลืมหรือไม่สนใจในความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงนี้ไม่ได้ทำให้ปัญหาที่มีอยู่หมดไป เพราะปัญหาที่มีอยู่ยังไม่ได้รับการแก้ไขเลย กลยุทธ์เหล่านี้มีประโยชน์มากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่ไม่หนักหนาและไม่ใช่เรื่องสำคัญมากนัก

3) การกลบเกลื่อน (Smoothing) การกลบเกลื่อน หมายความว่า ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งจะสร้างทำเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เลยเกิดขึ้น ทำเหมือนให้เป็นที่ปกปิดแบบเดิมเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น โดยกลบเกลื่อนความขัดแย้งทั้งหมดได้ ทำเป็นเหมือนหวานอมขมกลืน ไม่ให้คนอื่นได้ล่วงรู้เลยว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือเป็นการพรางตัวว่าสามารถตกลงกันได้กับฝ่ายตรงกันข้าม โดยไม่มีการพูดถึงความขัดแย้งกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้ เพราะจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงได้

4) การบังคับการแก้ปัญหา (Forcing a Solution) เนื่องจากการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการกลบเกลื่อนหรือการหลีกเลี่ยงปัญหาไม่ได้ทำให้ปัญหานั้นหมดไป ผู้บริหารอาจจะต้องพยายามหาวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อยุติความขัดแย้ง การบังคับการแก้ปัญหาหมายความว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจ ตัดสินใจว่าทางออกควรจะเป็นอย่างไร โดยอาจจะใช้เสียงส่วนใหญ่ เป็นตัวตัดสินหรืออาจให้ผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจเองทั้งหมด

การบังคับการแก้ปัญหาเป็นวิธีที่เร็วที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง และอาจจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในกรณีที่อยู่ในสภาวะฉุกเฉินเร่งด่วน เช่น การเข้าถึงข้อตกลงได้นั้นมีแนวโน้มที่ยากและอาจใช้เวลาหมดไปโดยที่ไม่ได้ทำอะไรเลย ในขณะที่กลุ่มสามารถทำการโหวตเสียงหาข้อสรุปได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามการบังคับการแก้ปัญหา สามารถเป็นสาเหตุทำให้เกิดความผิดหวังในองค์กรที่กำลังมองหาทีมงานและอำนาจการตัดสินใจของพนักงานนั้น การบังคับการแก้ปัญหาจะเป็นการปิดกั้น

ความคิดของพนักงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีและได้รับการต่อต้าน ท้ายที่สุดแล้วอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งในอนาคตได้

5) การเผชิญหน้าหรือการแก้ปัญหา (Confrontation or Problem Solving) วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ตรงจุดที่สุด หรือบางครั้งอาจจะเป็นวิธีที่ยากที่สุด ก็คือ การเผชิญหน้ากับปัญหาและทำการแก้ไข กลยุทธ์นี้เป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่เรียกว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง (Conflict Resolution) การเผชิญหน้ากับปัญหาต้องอาศัยการรับฟังความคิดเห็นจากทั้ง 2 ฝ่าย และต้องพยายามเข้าใจเหตุผลมากกว่าการกล่าวโทษ จากนั้นทุกฝ่ายควรมีการระบุดจุดที่พวกเขามีความเห็นพ้องต้องกันและวิธีการต่างๆ ที่เป็นไปได้ที่จะทำให้พวกเขาได้รับผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ควรตรวจสอบความรู้สึกของตัวเองและใช้เวลาในการเข้าถึงวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ

การเผชิญหน้าและการแก้ปัญหาทำให้เกิดสมมุติฐานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่ากลยุทธ์อื่นๆ ที่ใช้สำหรับการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์เป็นแบบแพ้-ชนะ (Win-Lose Strategy) หรืออาจพูดได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากความขัดแย้งนั้น ฝ่ายหนึ่งจะเป็นฝ่ายชนะ (นั่นคือการบรรลุผลตามที่ต้องการ) และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายที่ต้อแพ้ (นั่นคือการไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ) แต่วิธีการแก้ปัญหาที่สามารถให้ทางออกที่ดีกับทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ไม่เกิดความผิดหวังและทั้ง 2 ฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีว่าเป็นผู้ชนะก็ควรจะใช้กลยุทธ์เป็นแบบชนะ-ชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-Win Strategy)

นอกจากนี้ยังมียุทธวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เป็นที่นิยม และนำมาใช้ในการแก้ปัญหาคือการขัดแย้งได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ เป็นแนวความคิดของ Litterer (1965) ซึ่งได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งไว้อย่างน่าสนใจ มีดังต่อไปนี้

1) การสร้างตัวกันชน (Buffer) วิธีนี้เป็นวิธีการที่ลดปัญหาการขัดแย้งลงได้เป็นอันมาก เพราะมีการแต่งตั้งสมาชิกกลาง คณะกรรมการกลางหรือหน่วยงานกลางเป็นตัวกันชน โดยให้ทำหน้าที่เป็นตัวประสานงาน หรือติดต่อเพื่อให้งานขององค์การหรืองานของหน่วยงานดำเนินไปตามปกติ เป็นตัวกลางคอยเชื่อมระหว่างสมาชิก กลุ่ม และหน่วยงานย่อยในองค์การที่มีความขัดแย้งระหว่างกัน ป้องกันไม่ให้เกิดการติดต่อพบปะหรือเกี่ยวข้องกันโดยตรง อันเป็นการหลีกเลี่ยงหรือลดความขัดแย้งลงได้ในระดับหนึ่ง

2) ให้ทุกฝ่ายที่มีการขัดแย้งกันปรับปรุงและพัฒนาตนเอง วิธีนี้เป็นวิธีการใช้เครื่องมือการอบรมเข้ามาช่วยในการพัฒนา และปรับปรุงบุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานที่มีความขัดแย้งให้มีจิตสำนึกเพื่อองค์การโดยส่วนรวม ให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่ามีผลกระทบต่อบุคลากร และองค์การหรือหน่วยงานโดยตรง ซึ่งจะทำความเสียหายต่อผลผลิตขององค์การหรือหน่วยงานเป็นอย่างมาก เครื่องมือในการอบรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาในลักษณะนี้ เราอาจจะใช้วิธีการอบรมด้านความรู้สึก (Sensitivity Training) หรือใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการเข้าถึงระบบ

(System Approach) หรือการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เพราะจะทำให้เราเข้าใจระบบและมองความสัมพันธ์ของระบบ ซึ่งหากเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อองค์การโดยรวมทั้งหมด

3) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ วิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาของความขัดแย้งชนิดถอนรากถอนโคน เป็นการแก้ไข้ปัญหาในระยะยาวที่จะกำจัดปัญหาความขัดแย้งลงได้หมด โครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานใดที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การติดต่อประสานงานบกพร่อง หรือเกิดการเสียความสมดุลภายในองค์การทำให้งานขององค์การไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เพื่อรักษาคุณภาพขององค์การเอาไว้

การรักษาคุณภาพขององค์การเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง เราอาจจะสามารถทำได้โดยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ใช้วิธีการประนีประนอม (Compromise) โดยใช้การเจรจาทำความตกลงหรือทำความเข้าใจซึ่งกันและกันในปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันและนำไปสู่ข้อยุติปัญหาของความขัดแย้ง

2) ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายยอม (Submission) โดยใช้วิธีการต่างๆ ที่จะให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายยอม เพื่อให้ปัญหาของความขัดแย้งลดลงระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจะทำได้โดยใช้กำลังบังคับหรือใช้วิธีอ่อนน้อมขอร้อง ชี้แจงให้ยอมหรือให้บุคคลอื่นที่มีอำนาจเหนือกว่าและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายเป็นคนตัดสินชี้ขาดในปัญหานั้นๆ

3) จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ (Meeting) เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดี และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยจัดให้สมาชิกมีโอกาสพบปะสังสรรค์ในองค์การ หรือหน่วยงานอยู่เสมอ เช่น จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในองค์การหรือหน่วยงาน จัดทัศนศึกษาออกสถานที่ ที่จัดอบรมดูงานร่วมกัน นำคณะไปพักผ่อนในวันสุดสัปดาห์ เป็นต้น

แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งโดยทางอ้อม (Indirect conflict Management Approach)

การจัดการในแนวทางนี้ คือ การหลีกเลี่ยงที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพต่างๆ เช่น การลดการทำงานที่ต้องพึ่งพากัน การเป็นกันชนการสร้างให้มีเป้าหมายร่วมกัน การอ้างอิงสายการบังคับบัญชา และการปรับวิธีการทำงาน

การลดการขึ้นระหว่างกัน (Reduced interdependence)

การลดการขึ้นระหว่างกัน (Reduced interdependence) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในช่องกรไหลของงานที่มีอยู่ ผู้จัดการสามารถปรับระดับของการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลได้ (Walton and Dutton, 1967) ซึ่งทางเลือกง่ายอันหนึ่งก็คือ การจับแยก (Decoupling) โดยการลดหรือ

ยกเลิกไม่ให้ผู้มีความขัดแย้งกันติดต่อกัน เป็นวิธีหนึ่งที่ลดการปะทะกันในหมู่กลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน ในบางกรณีภาระงานในหน่วยงานหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อลดปริมาณของจุดที่ต้องการประสานงาน ร่วมกันกับหน่วยงานอื่นลงได้ หน่วยงานที่มีความขัดแย้งกันสามารถจะจับแยกออกจากกันได้ และแต่ละ ส่วนจะเข้าไปใช้ทรัพยากร ก็สามารที่จะจัดสรรแยกกันใช้ทรัพยากรได้ ถึงแม้ว่าการจับแยก (Decoupling) จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้ก็ตาม แต่ก็อาจเกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนและกระจายทรัพยากรที่มีคุณค่า ได้ไม่ดีพอ

การเป็นกันชน (Buffering)

การเป็นกันชน (Buffering) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ เมื่อข้อมูลที่ใส่เข้าไป กลุ่มหนึ่งออกเป็นผลลัพธ์มาจากอีกกลุ่มหนึ่ง เทคนิคการเป็นกันชนแบบดั้งเดิม (The classic Buffering Technique) เป็นการสร้างเครื่องมือหรือกันชน (Buffer) ระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม เมื่อผลลัพธ์ใดๆ ที่ลดต่ำลงหรือเพิ่มขึ้นก็จะถูกดูดกลืนโดยเครื่องมือ และไม่ให้เป็นแรงกดดันโดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมาย จะทำหน้าที่เหมือนเป็นการสร้างเกราะใช้เป็นแนวป้องกันการปะทะโดยตรง ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะช่วยลดความขัดแย้งได้ก็ตาม แต่เทคนิคนี้ก็ไม่ค่อยเป็นที่นิยมมากนัก เนื่องจากต้องเพิ่มต้นทุนของเครื่องมือหรือกันชน และผลลัพธ์ที่ตามมาก็เป็นไปในทางกลับกัน

การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้ง่ายโดยการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยง (Linking pins) อย่างเป็นทางการระหว่างกลุ่มคนที่มีแนวโน้มว่าจะมีความขัดแย้ง (Likert and Likert, 1976) บุคคลที่มีบทบาทในการเชื่อมโยง (Linking Pin Roles) เป็นการติดต่อประสานงานกับโครงการ (Project Liaison) เขาจะต้องทำให้กลุ่มตนเองสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เป็นอย่างดีถึงแม้จะเสียค่าใช้จ่ายที่สูง แต่เทคนิคนี้จะใช้ได้ดีกับกลุ่มคนที่มีความสามารถเฉพาะทาง เช่น วิศวกร หรือพนักงานขาย ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามในการร่วมมือประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในโครงการที่มีความซับซ้อนมีระยะเวลายาว

การดึงดูดโดยใช้เป้าหมายเดียวกัน (Appeals to Common Goals)

การดึงดูดโดยใช้เป้าหมายเดียวกัน (Appeals to Common Goals) จะทำให้เกิดความสนใจของกลุ่มที่จะเกิดความขัดแย้งมาใช้เป็นสรุประดับเดียวกัน โดยการยึดเอาข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มนั้นให้อยู่ในกรอบของการทำงานต่างๆ ไป เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันที่ซึ่งผู้ที่ต้องทำงานร่วมกันจะต้องปฏิบัติภารกิจโต้แย้งเล็กๆ น้อยๆ สามารถจะแก้ไขได้ด้วยวิธีนี้ แต่อย่างไรก็ตาม วิธีที่จะประสบความสำเร็จได้ยากเมื่อผลการปฏิบัติงานก่อนหน้านี้ ไม่ดีหรือไม่เคยประสบผลสำเร็จมาก่อนและบุคคลหรือกลุ่มไม่เห็นด้วยกับวิธีที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์เชิงลบนี้ผู้จัดการจะต้องเข้าใจว่าบุคคลอาจจะโทษว่าการปฏิบัติงานของคนอื่น ไม่ดีหรือไม่ก็โทษปัจจัยภายนอก ในกรณีนี้

การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องทำให้แต่ละฝ่ายได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนเอง และต้องการจะปรับปรุงสถานการณ์ต่างๆ ให้ดีขึ้นจริงๆ

ตัวอย่างองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การมีเป้าหมายเดียวกันทำให้เกิดระบบการทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท พอร์ต ใช้ชื่อทีมงานพิเศษนี้ว่า “โครงการใน 100” ซึ่งคิดริเริ่มโดยผู้บริหาร คือ นาย Jacques Nasser เขาต้องการให้วัฒนธรรมของบริษัทพอร์ตมีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว ต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทางหนึ่งที่จะทำได้ คือ การสื่อสารให้ทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรว่า ทุกคนซึ่งเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในองค์กร และทีมงานต่างๆ ก็จะต้องทำงานไปในแนวทางที่จะพัฒนาความคิดนั้น

การอ้างอิงสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Referral)

การอ้างอิงสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Referral) เป็นการใช้อ้างอิงสายการบังคับบัญชาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาจะถูกอ้างอิงอย่างง่าย ๆ โดยให้ผู้จัดการอาวุโสจำนวนมากเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ผู้จัดการจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในกลุ่มที่มีความขัดแย้ง ถึงแม้ว่าวิธีนี้จะใช้ได้ผลในหลายกรณี แต่มันก็ยังมีข้อจำกัดอยู่เช่นกัน เช่น ถ้าความขัดแย้งนั้นมีความรุนแรงมากและเกิดขึ้นซ้ำอีก การใช้การอ้างอิงสายการบังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาจึงอาจจะไม่สำเร็จถ้าไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง ผู้จัดการซึ่งจัดการกับงานชนิดวันต่อวันอาจจะไม่สามารถรับรู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งได้ ทำให้มีความยากลำบากในการวินิจฉัยในสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้อย่างแม่นยำ การแก้ปัญหานี้ อาจจะเป็นเพียงแบบผิวเผิน ผู้จัดการที่มั่งคั่งตลอดเวลา มักจะคิดว่าความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดี และจะจัดการกับปัญหาด้วยการแก้ไขทางด้านบุคลิกภาพเท่านั้น (Galbraith, 1973; Nadler and Lushman, 1973)

แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งทางตรง (Direct Conflict Management Approaches)

สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวถึง แนวทางของการจัดการกับความขัดแย้งของมุมมองที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกัน และความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความก้าวร้าว บรรดาที่ปรึกษาและนักวิชาการต่างมีความเห็นพ้องต้องกันว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเราสามารถแจกแจงถึงสาเหตุทั้งทางเนื้อหาและอารมณ์ของปัญหานั้นได้แล้ว และจากการแก้ไขปัญหานั้นจะยอมให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันทั้งคู่ เป็นผู้ชนะ ประเด็นสำคัญอยู่ว่าใครเป็นผู้ชนะ จากมุมมองแนวคิดแต่ละมุมมองของกลุ่มที่เกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose conflict)

ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ (Lose-Lose conflict) เกิดขึ้นเมื่อไม่มีใครได้อย่างที่ต้องการและสาเหตุของความขัดแย้งก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข จึงมีแนวโน้มที่ความขัดแย้งเช่นเดียวกันนี้จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต ความขัดแย้งแบบแพ้-แพ้ เป็นผลมาจากการที่ความยึดมั่นของตนเองเป็นหลัก

น้อยหรือไม่มีเลย การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการที่รุนแรงเกินไปโดยการทำเป็นไม่สนใจ
ทุกๆ คนจะแสร้งทำเป็นว่าความขัดแย้งไม่ได้มีอยู่จริงและหวังว่ามันจะหายจบเองได้อย่างง่ายดาย การ
ปรองดอง (Accommodation) หรือความสงบ (Smoothing) ก็เป็นการลดความรุนแรงของความ
แตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน แต่ไปเน้นในจุดที่มีอะไรเหมือนกันและจะตกลงกันได้
ซึ่งการทำแบบนี้เป็นการละเลยความขัดแย้งที่แท้จริงไม่สนใจถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้
เกิดความคับข้องใจและแค้นใจ ส่วนการประนีประนอม (Compromise) จะเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละฝ่ายยอมแพ้
ค่านิยมบางอย่างต่อกลุ่มอื่น เสียสละความคิดหรือความต้องการบางอย่างออกไปเป็นผลให้แต่ละฝ่าย
ไม่ได้รับสิ่งที่ปรารถนาอย่างเต็มที่และสาเหตุที่แท้จริงก็ยังคงอยู่ ไม่ได้รับการแก้ไข สภาพเงื่อนไขที่ก่อให้เกิด
เกิดความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะถูกหยุดยั้งไว้ได้ชั่วคราวตลอดระยะ
ที่มีการประนีประนอมก็ตาม มันก็อาจจะปรากฏเป็นความขัดแย้งขึ้นในเวลาต่อมาอีกครั้งในอนาคตก็
เป็นได้

ความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (Win-Lose Conflict)

ความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะ (Win-Lose Conflict) รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง
แบบแพ้-ชนะนี้ กลุ่มหนึ่งบรรลุความปรารถนาและไม่ยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุความปรารถนา ฝ่ายหนึ่ง
จะได้รับสิ่งที่ตนต้องการในขณะที่อีกฝ่ายจะต้องเสียค่าใช้จ่าย และได้ข้อสรุปที่ไม่เป็นไปตามความ
ต้องการ ลักษณะเช่นนี้เป็นสถานการณ์ที่มีความยึดมั่นในตนเองสูงและมีความร่วมมือต่ำ ซึ่งอาจจะเป็น
ผลมาจากการแข่งขัน (Competition) ในการแข่งขันนั้นชัยชนะจะบรรลุได้ก็โดยการใช้อำนาจบังคับ
ทักษะที่เหนือกว่า หรือการครอบงำ นอกจากนี้มันอาจจะเป็นผลมาจากการใช้อำนาจสั่งการจากฝ่ายหนึ่ง
(Authoritative Command) โดยใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการแก้ปัญหาและในสิ่งที่ได้รับ
และสิ่งที่สูญเสียไป ซึ่งผู้มีอำนาจสามารถกำหนดกฎเกณฑ์ได้ว่าใครจะมีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร การใช้
ยุทธวิธีแบบแพ้-ชนะเช่นนี้จะไม่สามารถหาต้นตอของความขัดแย้งได้ และมักจะกดความต้องการของอีก
ฝ่ายหนึ่งที่มีความขัดแย้งกันให้มัน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลที่ตามมาก็คือ ความขัดแย้งแบบเดิมก็จะ
เกิดขึ้นอีกในอนาคต

ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-win Conflict)

ความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ (Win-win Conflict) การจัดการความขัดแย้งแบบชนะ-
ชนะนี้ บรรลุผลได้โดยการผสมผสานทั้งความร่วมมือและความยึดมั่นในตนเองอย่างสูง การร่วมมือกัน
(Collaboration) หรือการแก้ปัญหา (Problem Solving) จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งกันและ
ตระหนักว่า ได้มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติเกิดขึ้นและต้องการการใส่ใจ จะต้องรับรู้ถึงความต้องการและ
ปัญหาของแต่ละฝ่าย ซึ่งการแก้ปัญหาเน้นไปที่การรวบรวมและประเมินข้อมูลในการแก้ปัญหาข้อโต้แย้ง
ต่างๆ และทำการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาจนกว่าการแก้ปัญหาสำเร็จจุล่ง นั่นก็จะเป็นวิธีการแก้

ปัญหาความขัดแย้งที่แท้จริง เจื่อนใจแบบชนะ-ชนะ จะเป็นการทำลายความต่อเนื่องหรือการกลับมาอีกครั้งของความขัดแย้ง เมื่อไม่มีทางหลีกเลี่ยงหรือระงับเอาไว้ ปัญหาที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก็จะถูกหยิบยกขึ้นมา และมีการโต้แย้งกันอย่างเปิดเผย ในที่สุดการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ ก็อาจจะช่วยหรือไม่ อาจจะช่วยให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมองเห็นถึงวิธีการแก้ ปัญหาระหว่างกัน เพราะการที่ทั้งสองกลุ่มที่มีความขัดแย้งเป็นผู้ชนะด้วยกันทั้งคู่จะเท่ากับเป็นการกำจัดสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งอาจจะทำให้อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นอีกได้ในอนาคต หากไม่ได้รับการแก้ไขประเด็นต่างๆ ที่จะถูกนำมาพูดคุย และพิจารณาอย่างเปิดเผย สิ่งที่ต้องพึงระวังของสถานการณ์นี้ได้จาก 1) แต่ละฝ่ายบรรลุจุดประสงค์ของตนเองหรือไม่ 2) ทั้งสองฝ่ายยอมรับหรือไม่ 3) แต่ละฝ่ายเห็นถึงความรับผิดชอบในการที่จะต้องเปิดเผยและซื่อสัตย์ในข้อเท็จจริงและความรู้สึกระหว่างกันหรือไม่ เมื่อสิ่งเหล่านี้ประสบความสำเร็จการแก้ไขปัญหอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้นได้

ถึงแม้ว่าการร่วมมือกันและการแก้ปัญหาจะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป แต่ข้อจำกัดอย่างหนึ่งคือเวลาและพลังงานที่จะต้องใช้ในการดำเนินการ มันเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องตระหนักว่าตนจะต้องให้ความร่วมมือและมีความยึดมั่นในอันที่จะทำให้ทั้งสองฝ่าย พัฒนาไปสู่การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะร่วมกัน ในท้ายที่สุดการร่วมมือและการแก้ปัญหาอาจจะไม่ได้ผลในองค์การที่มีวัฒนธรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกัน (Blake. and Mouton, 1970, p.413427; Thomas, 1976, pp.889-935)

จากกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้ง 3 แบบนี้จะพบว่า แบบของการแก้ปัญหาที่นำไปใช้บ่อยๆ มักจะเป็นแบบแพ้-ชนะ กับแบบแพ้-แพ้ ซึ่งจะได้ผลในระยะสั้นและเป็นการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว ปัญหาความขัดแย้งก็ยังไม่หมด ยังคงมีอยู่แต่ก็อยู่ในสภาพที่เก็บกด (Suppression) มีการซ่อนเร้นความไม่ลงรอยกันของแต่ละฝ่ายเอาไว้เพียงแต่รอวันปะทุความขัดแย้งขึ้นมาอีก แต่จากผลการทดลองและวิจัยค้นคว้าในยุคใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ให้ความคิดเห็นและยืนยันไปในทางเดียวกันว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่ให้ผลดีกว่าในระยะยาวและสามารถที่จะทำให้สำเร็จได้ โดยการฝึกทักษะบางอย่างให้กับผู้ที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์การเสียก่อน

ชนินทร เพ็ญสูตร (2560) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์การภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ ในฐานะ “ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ระดับปฏิบัติการ” เพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์กร ดังนี้

1) การแข่งขัน เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มุ่งเน้นชัยชนะในระดับสูง (Thomas & Kilmann, 1987) โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาแต่ใจตนเอง แสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ ใช้การต่อรองกล่าวหาบิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม (โชคชัยนาไชย, 2559) ควรจะใช้วิธีการนี้ในกรณีเป็นเรื่องสำคัญต้องรีบ

ตัดสินใจและมีความมั่นใจว่าเราทำถูก (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) หากลงมือปฏิบัติแล้วผลลัพธ์ที่ได้คือ “ชนะ-แพ้” (Win-Lose solution) ซึ่งอาจมีทั้งคนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

2) การประสานร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ แต่ในขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาในระดับสูง (Thomas & Kilmann, 1987) ให้ความร่วมมือ ประสานประโยชน์ ระดมสมอง เพื่อแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ที่มีกระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน (โชคชัย นาไชย, 2559) เกิดผลลัพธ์จากวิธีนี้คือ “ชนะ-ชนะ” (Win-Win solution) (มิ่งขวัญ พษ์สถิต, 2556) ควรใช้วิธีการนี้กรณีต้องการหาวิธีที่ดีและสำคัญกว่าการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) ทำให้เกิดการเรียนรู้ รับทราบและเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น นำความคิดเห็นของทุกฝ่ายมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ส่งผลให้คนในองค์กรเกิดความความผูกพันต่อกันได้

3) การประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง มีลักษณะของการพบปะหารือกัน เพื่อเจรจาต่อรอง แยกแยะและประสานความเข้าใจ ด้วยการอธิบายข้อแตกต่างทางความคิดให้เกิดความเข้าใจตรงกันเพื่อหาจุดยืนระหว่างกลางของทั้งสองฝ่าย ยอมได้บางส่วนและยอมเสียในบางส่วน โดยยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ (Thomas & Kilmann, 1987) ผลลัพธ์ที่ได้มีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง (Some Win solution/Some Lose solution) ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือออกแรงเพื่อที่จะเอาชนะ และมีเวลาแก้ไขปัญหาที่จำกัด (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) คู่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าๆ กัน แต่มีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4) การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหนีปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา (Thomas & Kilmann, 1987) พยายามหลีกเลี่ยงหรือถอยห่างออกจากเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง พยายามอดทนไม่ได้แย้ง ไม่แสดงความเห็นใดๆ แต่จะอ้างเกี่ยวกับระเบียบและข้อปฏิบัติเพื่อประวิงเวลาหรือใช้สินบนในการแก้ปัญหา พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” (Lose-Lose solution) เป็นส่วนใหญ่ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งที่เกิดเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) หรือกรณีปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ยากเกินอำนาจที่จะจัดการได้หรือเมื่อพิจารณาไตร่ตรองการเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งนั้น จะส่งผลเสียมากกว่าผลดี

5) การยอมให้ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องการเอาใจผู้อื่น ทำตัวเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามความพอใจ แม้ความจริงแล้วเราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

(Thomas and Kilmann, 1987) มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง ยอมความและกล่าวขอโทษเมื่อเกิดปัญหา รวมทั้งเข้าใจ เอาใจใส่ และเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถทำตามความคิดเห็นของตนเอง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพที่ตระหนักรู้ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันสำคัญกว่าการสร้างความสำเร็จ (โชคชัย นาไชย, 2559) การแก้ไขปัญหารูปแบบนี้มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-ชนะ” (Lose-Win solution) ควรใช้วิธีการนี้ในกรณีเหตุการณ์ความขัดแย้งนั้นพิจารณาแล้วพบว่า เราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า หรือต้องการที่เรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล หรือแม้ว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) เป็นการแสดงไมตรีจิตระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันให้เกิดการประสานสามัคคีขึ้นในองค์กร

วิธีการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ในฐานะ “ข้าราชการระดับอำนวยการ” ข้าราชการระดับอำนวยการ มีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐได้ ทั้งความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณลักษณะของบุคคลและสามารถนำมาสู่การบริหารความขัดแย้งองค์กรภาครัฐได้อย่างสร้างสรรค์ ดังนี้

1) การป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้อำนวยการสามารถเลือกใช้วิธีการป้องกันความขัดแย้งได้หลายวิธี เช่น วิธีการจัดโครงสร้างงานในองค์กรให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนและในบทบาทของแต่ละฝ่ายงาน มุ่งเน้นเป้าหมายและคำนึงถึงภาพรวมขององค์กร ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายงาน กระจายความเท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร (สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ, 2560) และทำหน้าที่เป็นเบรก คอยแตะเบรกเมื่ออุณหภูมิความขัดแย้งในองค์กรเริ่มสูงขึ้นผิดปกติ ส่วนความขัดแย้งในระดับปกติก็ปล่อยให้ไปเป็นไปตามธรรมชาติ ใช้อำนาจหน้าที่และความสามารถอย่างเหมาะสม (โชคชัย นาไชย, 2559) เพื่อควบคุมการกระทำและจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนด การสื่อสารความหมายโดยการพูด เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน อีกทั้งเป็นการพูดเพื่อประสานและการไกลเกลี่ยจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2) การลดความขัดแย้งเมื่อองค์กรเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้อำนวยการจะต้องมีสติและใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา อย่าตื่นตระหนกไปกับปัญหา (สมรรัตน์ นิรันดรเกียรติ, 2556) แต่จงพิจารณาหาสาเหตุซึ่งแต่ละปัญหาล้วนมีสาเหตุและที่มาต่างกัน และตัดสินใจประเมินแยกสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางความคิด (โชคชัย นาไชย, 2559) เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งขององค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืน (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) โดยวิธีการลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สามารถกระทำได้

หลายวิธี เช่น การแยกกลุ่มหรือการโยกย้าย เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว (สุตาทิร จันทรประเสริฐ, 2560) เป็นเพียงการหนีปัญหาหรือการลดปัญหาเท่านั้น ไม่สามารถแก้ไขปัญหาดำต้นเหตุให้หมดไปจากองค์กรภาครัฐได้อย่างแท้จริง

3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีสร้างสรรค์ อาจดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างและสายงานใหม่ การปรับปรุงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ การประนีประนอม การชี้แนะ และการกดดัน (สุตาทิร จันทรประเสริฐ, 2560) การเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา โดยอาจนำบุคคลที่สาม หรือที่เรียกว่า ที่ปรึกษา เข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหขององค์กร การสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหขององค์กร การแก้ไขปัญหาด้วยการร่วมมือกันทุกฝ่าย ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) ใช้สถานการณ์เป็นเครื่องมือโดยการแก้ไขปัญหบางครั้งต้องรอจังหวะหรือเหตุการณ์บางอย่างเข้ามาช่วย เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อละลายพฤติกรรม

4) การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลกระทบด้านลบแก่องค์กรทุกสถานการณ์ไป เช่น การมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายพร้อมการเพิ่มอัตรา การคัดเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับโครงสร้างและบรรยากาศขององค์กรใหม่ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับหนึ่ง (สุตาทิร จันทรประเสริฐ, 2560) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบด้านบวกแก่องค์กรภาครัฐ คือ องค์กรเกิดการพัฒนา เพิ่มแรงกระตุ้น ขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น

5) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กรภาครัฐ โดยการกระจายความเป็นธรรม ความเท่าเทียม และความเสมอภาค (โชคชัย นาไชย, 2559) พิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายงานไม่มีอคติหรือลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และมีการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรอย่างเป็นธรรม (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559) ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถเข้าถึงได้

ตารางที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทางด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของนักวิชาการ

การบริหารความขัดแย้ง	นักวิชาการ									ความถี่
	ถวิล อรัญเวศ (2560)	สมคิด บางโม (2562)	ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์	Blake and Mutan (1986)	M. Afzalur Rahim (1985)	Mary parker follet (1967)	Thomas and Killman (1987)	วิเชียร วิทย์อุดม (2555)	ชรินทร์ เพ็ญสุตร (2560)	
การแข่งขัน	✓	✓	✓				✓		✓	5
การประสานความร่วมมือ	✓	✓	✓				✓		✓	5
การหลีกเลี่ยง	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	7
การโอนอ่อนผ่อนตาม	✓	✓					✓			3
การประนีประนอม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การถอนตัว				✓						1
การใช้อำนาจ				✓						1
การกลบเกลื่อน				✓		✓		✓		2
การเผชิญหน้า				✓				✓		2
การยอมตาม					✓				✓	2
การผสมผสาน					✓					1
การเอาชนะ					✓	✓				2
การประสานผลประโยชน์						✓				1
การบังคับการแก้ปัญหา								✓		1
การยอมจำนน			✓							1
การสร้างตัวกันชน									✓	1
ให้ทุกฝ่ายปรับปรุง									✓	1
ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร									✓	1

ทฤษฎีแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ตรงกัน ประกอบด้วย ถวิล อรัญเวศ (2560); สมคิด บางโม (2562); ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560); Blake and Mutan (1986); M. Afzalur Rahim (1985); Mary parker follet (1967); Thomas and Killman (1987); วิเชียร วิทย์อุดม (2555); ชรินทร์ เพ็ญสุตร (2560) และ Litterer (1965) โดยให้การ

สังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จึงได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การแข่งขัน (Competition)
 - 2) การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
 - 3) การประนีประนอม (Compromising)
 - 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
 - 5) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)
- 1) ด้านการแข่งขัน (Competition)

ถวิล อรัญเวศ (2560) กล่าวว่า วิธีการแข่งขัน (Competition) ใช้กรณีที่ต้องการรวดเร็ว ต้องตัดสินใจในประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการอยู่รอดขององค์การ ต้องจำเป็นใช้มาตรการที่ไม่มีใครต้องการ (เช่น ตัดค่าใช้จ่าย นำกฎเหล็กมาใช้เพื่อให้เกิดวินัย เป็นต้น) ต้องการใช้ความเด็ดขาด เอาชนะพวกที่เห็นแก่ตัวเบียดบังผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

สมคิด บางโม (2562) กล่าวว่า การแข่งขัน ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบ อย่างไรก็ตามอย่างไรเหตุผล

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560) กล่าวว่า วิธีการแข่งขัน ใช้เมื่อสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันแล้วไม่ทำอะไรเลย หรือภาษาบ้านๆ เราเรียกว่า “อั้น” มัวแต่ดูเชิงกัน ซึ่งอาจเกิดการการเกี่ยงกันทำงาน หรือความขี้เกียจ แก้ไขโดยจัดให้มีการแข่งขันกัน โดยให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับผลลัพธ์ของงานนั้นจะได้ไม่ว่างแล้วระหว่างที่แข่งขันกันทำงานเราก็คอยประสานให้เกิดความสามัคคีซะ แค่นี้ก็จบ งานเดิน คนก็เดิน วิธีการนี้สอนให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างไม่ลดละเพราะต้องการจะเอาชนะ

Thomas and Killman (1987) กล่าวว่า การแข่งขัน (Competing) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมุ่งในผลลัพธ์ที่ตนเองจะได้รับ โดยไม่คำนึงว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นกระทบต่อคนอื่นอย่างไร เช่น ในการทำงานธุรกิจ โดยเฉพาะในการใช้กลยุทธ์ส่วนใหญ่ต่างมุ่งหวังในการทำกำไรให้กับธุรกิจของตน โดยบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงคู่แข่งหรือผู้บริโภคว่าต้องได้รับผลกระทบอย่างไร หรือในกรณีการแข่งขันในตำแหน่งหน้าที่การงาน บางคนอาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนมีอยู่บังคับให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน ไม่ว่าจะการกระทำนั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม

ชนินทร์ เพ็ญสูตร (2560) กล่าวว่า การแข่งขัน เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มุ่งเน้นชัยชนะในระดับสูง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาแต่ใจตนเอง แสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ ใช้การต่อรองกล่าวหาบิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม

จากที่การกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การแข่งขัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา ใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ปัญหา โดยไม่ขอความร่วมมือหรือข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน มักจะแก้ไขปัญหาโดยเร็วเมื่อมั่นใจว่าถูกต้องและ ชี้ให้เห็นว่าวิธีการของตนเองถูกต้อง โดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักเพื่อระงับปัญหาโดยเร็วให้ได้ ตามวิถีของตนเอง

2) ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration)

ถวิล อรัญเวศ (2560) กล่าวไว้ว่า วิธีการประสานความร่วมมือ (Collaboration) ใช้เพื่อแสวงหาข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative solution) เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญที่ต้อง รอมชอมกัน ใช้เพื่อหลอมความคิดเห็นของคนที่มุมมองต่างกัน ใช้เพื่อให้เกิดฉันทานุมัติและเกิดความ ผูกพันต่อบริษัท หรือใช้เพื่อการแก้ไขรอยร้าวด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

สมคิด บางโม (2562) กล่าวไว้ว่า การประสานความร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560) กล่าวไว้ว่า การประสานความร่วมมือ (Collaboration) ใช้เมื่อต้องการหาทางออกร่วมกันไม่รู้จะขัดแย้งกันไปทำไม เพราะถึงอย่างไร เราก็ต้องทำงานด้วยกันอยู่ดี เสียเวลาเปล่ามาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหาดีกว่า

Thomas and killman (1987) กล่าวไว้ว่า การประสานความร่วมมือ (Collaborating) จะเกิดขึ้นเมื่อทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์ต่างก็มีความสำคัญ การประสานความร่วมมือก็ย่อมเป็นแนวทาง ออกที่ให้คุณประโยชน์สูงสุด การประสานความร่วมมือผู้คนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ต่างพยายาม หาทางแก้ปัญหา หรือทางออกที่ดีมากกว่าการที่จะโทษกันไปโทษกันมา เพราะคนกลุ่มนี้จะรักความก้าวหน้า และเน้นอนาคตเป็นหลัก รวมไปถึงการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของกลุ่มไว้ด้วย

ชนินทร เพ็ญสุตร (2560) กล่าวไว้ว่า การประสานความร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการ กับความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะ แต่ในขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาใน ระดับสูง (Thomas & Kilmann, 1987) ให้ความร่วมมือ ประสานประโยชน์ ระดมสมอง เพื่อแก้ปัญหา อย่างเต็มที่ มีกระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือ จุดมุ่งหมายร่วมกัน

จากที่การกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประสานความร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหาร สถานศึกษาให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เรียนรู้ความคิดเห็นของทุกฝ่าย ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเปิดเผย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาแสวงหาข้อยุติของปัญหา โดยให้ทุกฝ่ายหาทางออก

ร่วมกัน ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วง พยายามให้คู่กรณี เจริญต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน

3) ด้านการประนีประนอม (Compromising)

ถวิล อรัญเวศ (2560) กล่าวว่า วิธีประนีประนอม (Compromise) ใช้ในกรณี เป้าหมายมีความสำคัญจึงไม่คุ้มค่าที่ต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกันและต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากหรือใช้เมื่อพบว่าวิธีการแข่งขันและวิธีการร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ เร็วเวลาบังคับแล้ว เป็นต้น การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าให้หมดไปนั้นเป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งพอใจต่อทุกฝ่ายและเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

สมคิด บางโม (2562) กล่าวว่า การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมาย ความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอๆ กัน เมื่อมีเวลา จำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล

ทองพูนซ่ง พงษ์วารินทร์ (2560) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromise) ใช้เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งทำได้โดยหายใจเข้าหายใจออกให้ครบร้อย รอให้สถานการณ์เย็นก่อน แล้วค่อยมาเจรจา (ถ้าร้อนเจอร้อนก็ระเบิดแน่) ด้วยเหตุและผลด้วยข้อมูลจริง ไม่เอาอารมณ์ความรู้สึก มาเกี่ยวข้อง ข้อดีคือ จะได้ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้าง และใจเย็นเหมือนน้ำแข็ง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2557) กล่าวว่า การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งได้ยุติความขัดแย้ง โดยวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายต้องการ ไม่มีกลุ่มใดสามารถ ได้ตามที่ต้องการของตนเองทั้งหมดอย่างแน่นอน แต่ก็ไม่ทำให้อีกฝ่ายเกิดความสูญเสีย ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะ ได้รับความผิดหวังเช่นเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับที่พวกเขายอมรับได้ คนที่เลือกการประนีประนอมนั้น หมายความว่า พวกเขาไม่สามารถหาวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกคนยอมรับได้ 100% แต่พวกเขาก็จะไม่บังคับ ให้อีกฝ่ายยอมรับทางเลือกที่ฝ่ายนั้นไม่เห็นด้วยอย่างแน่นอน ซึ่งในลักษณะเช่นนี้การประนีประนอมอาจ ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาจริงๆ ที่อาจแฝงอยู่ แต่มันก็ใช้การได้ดีที่สุด เมื่อเป็นปัญหาเล็กน้อยและมีเวลาที่จำกัด

Blake and Mutan (1986) ได้กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม ผู้บริหารแบบทาง สายกลาง (Middle-of-the-Road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรให้ความสำคัญ แก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหาร ที่พยายามคงสถานภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล

มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตัวเอง อาจโดยการให้แยกชุดแย้งออกจากกันพยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

M. Afzalur Rahim (1985) ได้กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม (Compromising) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นและมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง (Give-and-take) ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้ และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาจึงใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย

Mary parker follet (1967) กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม (Compromise) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ก็โดยการให้แต่ละฝ่ายต่างก็ได้รับเพียงบางส่วนของที่ฝ่ายตนต้องการ ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เป็นการผลัดกันกันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ วิธีการแบบนี้แต่ละฝ่ายก็จะได้รับผลตามที่ฝ่ายตนต้องการ ความขัดแย้งก็จะได้รับการแก้ไขไปได้ส่วนหนึ่ง แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาก็เป็นวิธีการที่ดี แต่ถ้าหากการประนีประนอมเป็นการละทิ้งเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นการเอาเปรียบผู้ต่อยกว่า ก็จะเป็นวิธีการที่ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

Thomas and killman (1987) กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม (Compromising) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่ง เป็นการตอบสนองความต้องการทั้งสองฝ่ายให้ได้รับในสิ่งที่ตนพึงประสงค์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ส่วนใหญ่จะสร้างความพึงพอใจมากกว่าการบังคับหรือการยอมกระทำตามในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แต่ในบางกรณีการประนีประนอมอาจจะเป็นการเสียสละของคนอีกบางกลุ่ม ที่ต้องยอมเสียบางส่วนเพื่อรักษาอีกส่วนไว้

ชนินทร เพ็ญสูตร (2560) กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่มีพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในระดับปานกลาง มีลักษณะของการพบปะหารือกัน เพื่อเจรจาต่อรอง แยกแยะและประสานความเข้าใจ ด้วยการอธิบายข้อแตกต่างทางความคิดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อหาจุดยืนระหว่างกลางของทั้งสองฝ่าย ยอมได้บางส่วนและยอมเสียในบางส่วนโดยยอมรับว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ

จากที่การกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย มีความ

ยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม พยายามหาหนทางสายกลางให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

ถวิล อรัญเวศ (2560) กล่าวว่า วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นประเด็นที่ไม่มีสาระอะไรหรือเรื่องสำคัญแต่ถูกกดดัน หรือกรณีที่เห็นว่าไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเจรจาอีกแล้ว หรือเพื่อปล่อยให้อารมณ์ร้อนแรงผ่อนคลายลงเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อประวิงให้มีเวลารวบรวมข้อมูลมากขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจ หรือเลี่ยงเพื่อให้คนอื่นที่รู้ปัญหาดีกว่าได้เข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งแทน เป็นต้น

สมคิด บางโม (2562) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นๆ สำคัญกว่าเมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการริบตัดสินใจ

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560) กล่าวว่า วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ใช้เมื่อความขัดแย้งไม่มาก เล็กๆ น้อยๆ ปัญหาไม่สำคัญ ซึ่งทำได้โดยยอมๆ ไปเถอะเรื่องจะได้จบๆ ไป ขอกันกินมากกว่านี้อีก ข้อดีคือ ผิดคนให้เป็นคนใจกว้างเหมือนแม่น้ำ (แต่อย่ากว้างจนเกินไป)

M. Afzalur Rahim (1985) ได้กล่าวไว้ว่า การหลีกเลี่ยง (Avoiding) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ และเป็นเรื่องที่เล็กน้อย หรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นเรื่องที่คาดว่าจะเกิดความไม่คุ้มค่างานกว่าจะมีการเผชิญหน้ากัน จึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเข้าแก้ปัญหา

Thomas and Killman (1987) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลละเลยถอนตัวออกจากความขัดแย้ง แสดงว่าบุคคลนั้นไม่ได้มีความพยายาม ติดตามการกระทำการสิ่งนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่สามารถรับรู้ได้ และบุคคลนั้นละเลยกับการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ไม่ข้องเกี่ยวกับ ไม่รับรู้จะทำให้ตนเป็นสุข ไม่ทุกข์ใจ ซึ่งวิธีนี้อาจเป็นวิธีที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความสุขแค่ระยะสั้นแต่ส่งผลกระทบยาว กลายเป็นปัญหาใหญ่หลวงขึ้นได้ เช่น การแก้ปัญหาทุกอย่างการคลี่คลายหาทางออก ยิ่งละเลยก็ยิ่งพอกพูนให้บุคคลอื่นตัดสินใจแก้ปัญหา เราก็อาจจะไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ผู้ที่ร่วมงานกับเราขาดความไว้วางใจในการละเลยหลีกเลี่ยงปัญหาในครั้งนี้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2557) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง ทุกฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งต่างใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงปัญหา ปิดความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา โดยพยายามไม่รับรู้ ไม่ยุ่งเกี่ยว พยายามลืมหรือไม่สนใจในความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงนี้

ไม่ได้ทำให้ปัญหาที่มีอยู่หมดไป เพราะปัญหาที่มีอยู่ยังไม่ได้รับการแก้ไขเลย กลยุทธ์เหล่านี้มีประโยชน์มากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่ไม่หนักหนาและไม่ใช่เรื่องสำคัญมากนัก

ชนินทร เพ็ญสูตร (2560) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบหนีปัญหาและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา พยายามหลีกเลี่ยงหรือถอยห่างออกจากเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง พยายามอดกลั้นไม่โต้แย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ แต่จะอ้างเกี่ยวกับระเบียบและข้อปฏิบัติเพื่อประวิงเวลาหรือใช้ลิ้นบนในการแก้ปัญหา พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้” (Lose-Lose solution) เป็นส่วนใหญ่ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งที่เกิดเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข

จากที่การกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา ประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหา จนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง เมื่อเกิดการทะเลาะเบาะแว้งมักปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยปล่อยให้เวลาผ่านไป ไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง ไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

ถวิล อรัญเวศ (2560) กล่าวว่า วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ใช้ในกรณีเมื่อประเด็นดังกล่าวสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามมากกว่าฝ่ายท่านจึงยินยอมเพื่อเห็นแก่มิตรภาพหรือยอมครั้งนี้เพื่อหวังผลในครั้งหน้าเพราะเกิดบุญคุณต่อกัน หรือยอมเพื่อลดการสูญเสียให้น้อยลง จากการที่ฝ่ายเราผิดพลาดและเกิดการเสียหายขึ้น หรือยอมเพื่อเห็นแก่ความสัมพันธ์กลมเกลียวในหน่วยงานหรือยอมให้เกิดความผิดพลาด เพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ผิดเป็นครู เป็นต้น

สมคิด บางโม (2562) กล่าวว่า วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม การยอมตาม ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จุดจบ และเมื่อต้องการความสัมพันธ์ หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

Thomas and Killman (1987) กล่าวว่า การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลวางผลประโยชน์ของคนอื่นเหนือกว่าประโยชน์ของตนเอง พร้อมทั้งจะเสียประโยชน์ที่ตนจะได้รับเพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นๆ ให้เกิดความคับข้องใจต่อกัน ซึ่งในกรณีนี้ก็ส่งผลดี แต่ในบางครั้งทำให้บุคคลโอนอ่อนผ่อนตามก็อาจจะทิ้งโอกาสบางโอกาสไป ต้องคิดและหาเหตุผลว่าเราควรจะทำในกรณีใดบ้าง ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องทุกกรณีเสมอไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเหตุผลที่สมควร และจะไม่เกิดความเสียหายในภายหลัง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การโอนอ่อนผ่อนตาม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาถนอมน้ำใจ เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระทบต่อจิตใจผู้อื่น มีความใจกว้างเสียสละคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อเห็นแก่ความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน พยายามหาหนทางที่จะให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน

2.2 บริบททั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 และ 37 แห่งระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และบัดนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีผลตั้งแต่วันที่ 23 สิงหาคม 2553 เป็นต้นไป

การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย และมาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้มีการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นในทุกเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับจังหวัดปทุมธานีมี 3 เขต คือ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอสามโคก และอำเภอลองหลวง
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอลำลูกกา อำเภอหนองเสือ และอำเภอธัญบุรี
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประกอบด้วย จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสระบุรี

ข้อมูลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ข้อมูลพื้นฐาน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562)

ตารางที่ 2.3 จำนวนโรงเรียนภาครัฐในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ

อำเภอ	ภาครัฐบาล	รวม
ธัญบุรี	11	11
ลำลูกกา	30	30
หนองเสือ	26	26
รวมทั้งสิ้น	67	67

ตารางที่ 2.4 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

โรงเรียน ในสังกัด	จำนวนโรงเรียนเปิดสอนในระดับ							รวม
	อ.1(อ.3ขวบ)	อ.2-ป.6	ป.1-ป.6	อ.2-ม.3	อ.1-ม.6	อ.2-ม.6	อาชีวะ	
ภาครัฐ	9	36	0	20	0	2	0	67
รวม	9	36	0	20	0	2	0	67

ตารางที่ 2.5 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด 4 ขนาด ภาครัฐตามจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2562

ประเภทโรงเรียน (4 ขนาด)	จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	ไม่เกิน 120	12	17.91
ขนาดกลาง	121 - 600	43	64.17
ขนาดใหญ่	601 - 1,500	7	10.44
ขนาดใหญ่พิเศษ	1,501 คนขึ้นไป	5	7.46
รวมทั้งสิ้น		67	100

ตารางที่ 2.6 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด (7 ขนาด ภาครัฐ ตามจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2562)

ประเภทโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ข้อมูล ณ 10 มิ.ย.61		ข้อมูล ณ 10 มิ.ย.62	
		จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
ขนาดที่ 1	1 - 120	12	17.91	12	17.91
ขนาดที่ 2	121 - 200	21	31.34	21	34.32
ขนาดที่ 3	201 - 300	7	10.44	7	7.46
ขนาดที่ 4	301 - 500	11	16.41	11	16.41
ขนาดที่ 5	501 - 1,500	10	16.41	11	16.41
ขนาดที่ 6	1,501 - 2,500	4	5.97	4	5.97
ขนาดที่ 7	2,500 ขึ้นไป	1	1.49	1	1.49
รวมทั้งสิ้น		67	100	67	100

ตารางที่ 2.7 สรุปข้อมูลจำนวนนักเรียน/ห้องเรียน และครู จำแนกตามรายอำเภอ ปีการศึกษา 2562

อำเภอ	นักเรียน	ห้องเรียน	ครู
ชัยบุรี	12,285	356	534
ลำลูกกา	11,097	397	514
หนองเสือ	4,892	254	262
รวมทั้งสิ้น	28,274	1,007	1,310

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

อัญวีณ์ นทีพิรพันธุ์ (2559,น.3) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 2) เพื่อเปรียบเทียบ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($x = 3.58$, $S.D. = .58$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา และด้านการกลบเกลื่อน ตามลำดับ ส่วนด้านการถอนตัว และด้านการใช้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง

กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560, น.4) ได้ทำการศึกษา การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และ 2) เปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำนวน 148 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การเอาชนะ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

สิญาธร นาคพิน (2562, น.4) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ อย่างสร้างสรรค์ยุคประเทศไทย 4.0 จากการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้ถือเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ทั้งในฐานะข้าราชการในระดับอำนาจการ สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังนี้ 1) การป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น 2) การลดความขัดแย้ง 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีสร้างสรรค์ 4) การกระตุ้น ให้เกิดความขัดแย้ง และ 5) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร องค์กร และในฐานะ “ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ระดับปฏิบัติการ” สามารถบริหารความขัดแย้งใน องค์กรได้ ดังนี้ 1) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยินยอม ยอมรับหรือการยอมให้ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นๆ เพื่อป้องกัน ลดและขจัดความขัดแย้งภายในองค์กรให้ สลายไป

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, น.3) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการบริหาร สถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนี ประนอม ด้านการเอาชนะด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ 2) การวิเคราะห์ เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่าง

สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562, น.4) ได้ทำการศึกษา วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และ 3) อิทธิพลของวิธี จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ วิธีประนีประนอม วิธียอมให้ วิธีร่วมมือ วิธีเอาชนะ และวิธีหลีกเลี่ยง

2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพของตนในสถานศึกษาไว้ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา และความเชื่อถ้อยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา 3) อิทธิพลของวิธีจัดการความขัดแย้งแบบวิธีประนีประนอม ส่งผลต่อความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านความเชื่อถ้อยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาซึ่งสมาชิกภาพของตนในสถานศึกษาไว้

พรพรรณ เรืองฤทธิ์ (2560, น.5) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 2) ศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) พัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1) สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสาเหตุจากปัจจัยภายใน อยู่ในระดับมาก และสาเหตุจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับมาก 2) วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบผสมผสาน อยู่ในระดับมาก และลำดับต่ำสุด คือ วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบครอบงำอยู่ในระดับมาก

อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง (2560, น.5) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีบังคับ และวิธีประนีประนอม ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งโดยวิธีไกล่เกลี่ย ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน

ตามพันธกิจในสถานศึกษาเป็นด้านแรก ด้านที่ส่งผลในระดับต่อมา คือ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง และวิธี ประณีประนอม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รังสิวุฒิ ป่าโสม (2556, น.4) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารความขัดแย้ง 2) ระดับประสิทธิผลและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้ง กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิผล ของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของ สถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก พบว่า โดย ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559, น.5) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) เพื่อศึกษา 1) การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระ ปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) 2) ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระ ปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ แบบประณีประนอม แบบเอาชนะแบบผสมผสาน และแบบยอมตาม อยู่ในระดับปานกลาง คือ แบบ หลีกเลี่ยง 2) ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทร ศึกษาการ) พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่ครูต้องการมากที่สุด คือ แบบผสมผสาน

ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง (2559) ได้ทำการศึกษา การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการ จัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติ ระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิธีการ จัดการความขัดแย้งแบบประณีประนอม รองลงมาคือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ยและ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า ตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านวิธีการ จัดการความขัดแย้งแบบบังคับ 2) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่ง

ต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

3) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาขนาดต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้ง 2 ด้าน เป็นรายค่าตามวิธีการของเซฟเฟ่ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า บุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2561) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) เพื่อศึกษา 1) เพื่อทราบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) 2) เพื่อทราบแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบ มัธยม) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละแบบพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 แบบ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ แบบความร่วมมือ และแบบประนีประนอม สำหรับอีก 3 แบบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ แบบยอมให้ แบบการเอาชนะ และ แบบการหลีกเลี่ยง

2) แนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) เป็นแบบพหุวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต ดังนี้ แบบความร่วมมือ คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา แบบประนีประนอม คือ เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพไว้ แบบการยอมให้ คือ ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธ์ภาพเอาไว้ แบบการเอาชนะ คือ ผู้บริหารได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และแบบการหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Cash (1991, pp.3567-A-3568-A) ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลรัฐคาโรไรนา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา แตกต่างกันใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูใช้วิธีการประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด ใช้วิธีการแข่งขันน้อยที่สุด

London (1992, pp.1567-A-1596-A) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้การแก้ ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้หน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง การที่คนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ในที่ศนคติมองว่า ความขัดแย้งยังสามารถหลีกเลี่ยงหรือจัดให้หมดไปได้ แต่ในทัศนะปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือองค์การย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็น การรับรู้ ความคาดหวัง ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ก็เป็นที่มาของความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งผลการศึกษางานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ผู้บริหารในแต่ละองค์การเลือกรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง 5 แบบ คือ การแข่งขัน (Competition) การประสานความร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนา การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 1 ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(1.1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,310 คน (ข้อมูล ณ 10 พฤศจิกายน 2562, กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2)

(1.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,310 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ เคร็จซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 302 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ Cluster Random sampling เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอำเภอ

อำเภอที่ตั้งขอสถานศึกษา	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	
	ขนาดประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
อำเภอธัญบุรี	534	123
อำเภอลำลูกกา	514	119
อำเภอหนองเสือ	262	60
รวม	1,310	302

2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการความขัดแย้ง ตามทฤษฎีแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ตรงกัน ประกอบด้วย ถวิล อรัญเวศ (2560); สมคิด บางโม (2562); ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560); Blake and Mutan (1986); M. Afzalur Rahim (1985); Mary parker follet (1967); Thomas and killman (1987); วิเชียร วิทยอุดม (2555); ชนินทร เพ็ญสุตร (2560) และ Literer (1965) โดยการใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จึงได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- (1) การแข่งขัน (Competition)
- (2) การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
- (3) การประนีประนอม (Compromising)
- (4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- (5) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- | | |
|-----------------|---|
| ระดับ 5 หมายถึง | การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

4) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามและสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรทุกตัว ตามกรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย

ขั้นที่ 3 เสนอแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ฉบับร่าง ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว จึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
 - ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
 - ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- โดยใช้สูตรค่า IOC ดังนี้

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

- เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ
- $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
- n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การแข่งขัน (Competition)
- 2) การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามทั้งฉบับเป็นครั้งสุดท้ายภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 6 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของปัญหา และหลังจากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1987, p.161) มีค่าเท่ากับ 0.844

ขั้นที่ 7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

(5.1) ติดต่องานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

(5.2) รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 แล้วตรวจแบบสอบถามว่า ผู้ให้ข้อมูลตอบครบทุกข้อหรือไม่ และอยู่ในสภาพสมบูรณ์ทั้งหมด 302 ชุด แล้วนำมาคิดเป็นร้อยละ 100

(5.3) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูลแยกข้อมูลและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ นำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

(6.1) นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาแปลงค่าแล้วทำการบันทึกในตารางบันทึกข้อมูล

(6.2) นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ โดยใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) เป็นรายข้อ ใช้วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

(2) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

(7.1) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objectives Congruence: IOC)

(7.1) สถิติพื้นฐานที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐานวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

(7.1) สถิติพื้นฐานที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและภาพรวมทั้ง 5 ด้าน จากแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ นำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2560, น.43) ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์

(1.1) ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเลือก เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นกลุ่มผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อำเภอละ 2 คน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีพื้นที่ครอบคลุมจำนวน 3 อำเภอ คือ อำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสือ และอำเภอลำลูกกา รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 30 คน

2) ตัวแปรที่ศึกษา

(2.1) ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการความขัดแย้งตามทฤษฎีแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ตรงกัน ถวิล อรัญเวศ (2560); สมคิด บางโม (2562); ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2560); Blake and Mutan (1986); M. Afzalur Rahim (1985); Mary parker follet (1967); Thomas and killman (1987); วิเชียร วิทยอุดม (2557); ชนินทร เพ็ญสุตร (2560) และ Literer (1965) โดยการใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จึงได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การแข่งขัน (Competition)
- 2) การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Guided Interview)

4) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล นำหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อ

พิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหาและข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตาม
จุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูล หาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้

(5.1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวม
ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

(5.2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีจำนวนครูและบุคลากรใน
สถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 30 คน

(5.3) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบ
สัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content
Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 302 คน แบบสอบถาม จำนวน 302 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาครบ จำนวน 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และอักษรย่อต่อไปนี้ คือ

n แทน กลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน คะแนนเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 3 วิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	73	24.2
	หญิง	229	75.8
	รวม	302	100.0
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	87	28.8
	30-40 ปี	127	42.1
	41-50 ปี	43	14.2
	51 ปีขึ้นไป	45	14.9
	รวม	302	100.0
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	221	73.2
	ปริญญาโท	81	26.8
	รวม	302	100.0
ประสบการณ์การทำงาน	ไม่เกิน 5 ปี	126	41.7
	6-10 ปี	93	30.8
	11-15 ปี	30	9.9
	16-20 ปี	13	4.3
	20 ปี ขึ้นไป	40	13.2
	รวม	302	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 อายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 221 คน คิดเป็นร้อยละ 73.2 และมีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

การวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ข้อที่	การบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	n=302			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	การแข่งขัน (Competition)	3.04	1.08	ปานกลาง	4
2.	การประสานความร่วมมือ (Collaboration)	3.99	0.91	มาก	2
3.	การประนีประนอม (Compromising)	4.22	0.82	มาก	1
4.	การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	2.28	1.03	น้อย	5
5.	การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)	3.84	0.81	มาก	3
รวม		3.47	0.93	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.47, S.D.=0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =4.22, S.D.=0.82) รองลงมา ด้านการประสานความร่วมมือ (\bar{X} =3.99, S.D.=0.91) และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =2.28, S.D.=1.03)

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน

ข้อที่	ด้านการแข่งขัน (Competition)	n = 302			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายในการแก้ไขปัญหา	3.69	1.07	มาก	1
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาด ในการแก้ไขปัญหา	3.41	1.01	ปานกลาง	3
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยไม่ขอความ ร่วมมือหรือถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	2.32	1.12	น้อย	5
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือแนวทางในการ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมั่นใจว่าแนวทาง ของตนถูกต้อง	3.42	1.09	ปานกลาง	2
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งแก้ไขปัญหาตามวิถีทาง ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น	2.14	1.06	น้อย	6
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้คณะครูและ บุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าวิธีการแก้ไข ปัญหาของตนเองถูกต้อง	3.30	1.13	ปานกลาง	4
รวม		3.04	1.08	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน (Competition) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.04, S.D.=1.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} =3.69, S.D.=1.07) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมั่นใจว่าแนวทางของตนถูกต้อง (\bar{X} =3.42, S.D.=1.09) และผู้บริหารสถานศึกษามุ่งแก้ไขปัญหาตามวิถีทางของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (\bar{X} =2.14, S.D.=1.06)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ

ข้อที่	ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration)	n=302			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	4.07	0.81	มาก	1
2.	ผู้บริหารต้องการเรียนรู้ความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	4.00	0.82	มาก	3
3.	ผู้บริหารมีการแสวงหาข้อยุติของปัญหาโดยให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ และหาทางออกร่วมกัน	3.99	0.81	มาก	4
4.	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จลุล่วง	4.05	0.83	มาก	2
5.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน	3.91	0.80	มาก	6
6.	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายและเปิดเผยในการแก้ไขปัญหา	3.95	0.85	มาก	5
รวม		3.99	0.91	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.99$, S.D.=0.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.81) รองลงมา ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จลุล่วง ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.83) และเมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.91$, S.D.=0.80)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม (Compromising)	n=302			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนปรนโดยหาสาเหตุของปัญหา ระหว่างกัน	4.20	0.81	มาก	5
2.	ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจ ทั้งสองฝ่าย	4.26	0.82	มาก	2
3.	ผู้บริหารมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยความ ยุติธรรม โดยใช้เหตุผลและไม่เข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง	4.28	0.81	มาก	1
4.	ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับ พอดีและเหมาะสม	4.21	0.83	มาก	4
5.	ผู้บริหารพยายามหาหนทางสายกลางให้ทุกฝ่าย พึงพอใจ	4.25	0.80	มาก	3
6.	ผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบ ของทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่างยุติธรรม	4.18	0.85	มาก	6
รวม		4.22	0.82	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีแนวทางในการแก้ไข
ปัญหาด้วยความยุติธรรม โดยใช้เหตุผลและไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.28$,
S.D.=0.81) รองลงมา ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ($\bar{X}=4.26$,
S.D.=0.82) และผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่างยุติธรรม
มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.82)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อที่	ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	n=302			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา	2.46	1.10	น้อย	2
2.	ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง	2.30	1.06	น้อย	3
3.	ผู้บริหารไม่ดำเนินการใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง	2.16	1.05	น้อย	4
4.	ผู้บริหารปล่อยเวลาให้ผ่านไป เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันในองค์กร	2.13	1.04	น้อย	5
5.	ผู้บริหารไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น	2.08	0.95	น้อย	6
6.	ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่อาจจะนำไปสู่การโต้แย้ง	2.55	1.10	ปานกลาง	1
รวม		2.28	1.08	น้อย	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.28$, S.D.=1.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่อาจจะนำไปสู่การโต้แย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=2.46$, S.D.=1.10) รองลงมา ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.60) และผู้บริหารไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.08$, S.D.=0.95)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม

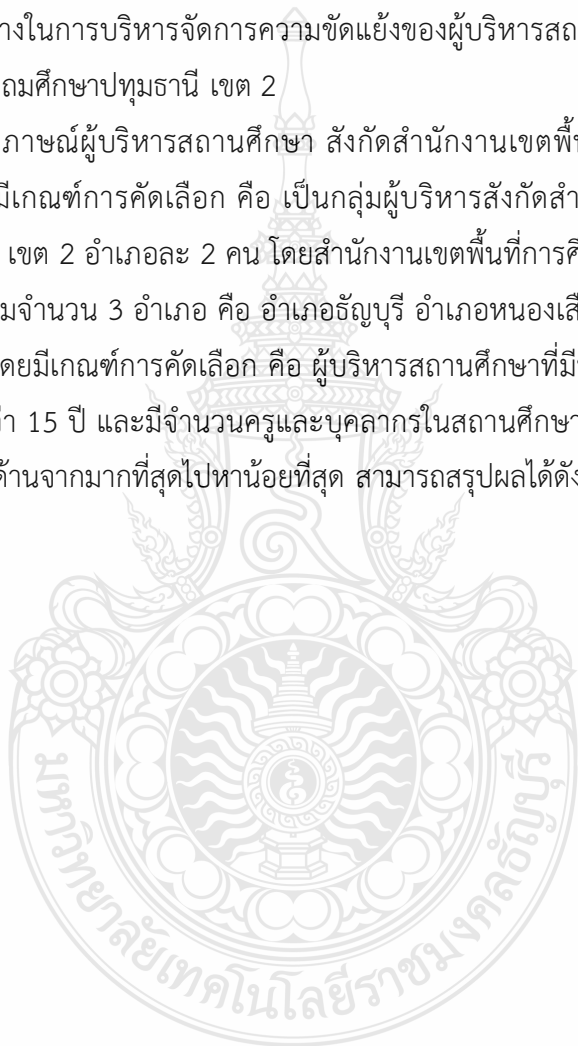
ข้อที่	ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)	n=302			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารถนอมน้ำใจคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน ปฏิบัติงาน	3.83	0.83	มาก	4
2.	ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.82	0.77	มาก	5
3.	ผู้บริหารมีความใจกว้างและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.84	0.84	มาก	3
4.	ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน	3.81	0.85	มาก	6
5.	ผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในการทำงาน	3.90	0.79	มาก	1
6.	ผู้บริหารมีวิธีการแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.85	0.82	มาก	2
รวม		3.84	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.90$, S.D.=0.79) รองลงมา ผู้บริหารมีวิธีการแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.82) และผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.81$, S.D.=0.85)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลการศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นกลุ่มผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อำเภอละ 2 คน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีพื้นที่ครอบคลุมจำนวน 3 อำเภอ คือ อำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสือ และอำเภอลำลูกกา รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 30 คน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.8



ตารางที่ 4.8 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์						ความถี่
	1 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	2 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	3 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	4 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	5 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	6 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6	
ประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่างยุติธรรม							
1. ศึกษาสภาพการทำงานของคุณครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุกๆ คน	✓	✓	✓	✓			4
2. พยายามให้คุณครูเข้าใจบทบาทตัวเองและยอมรับบทบาทของผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓		5
3. ยอมรับความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่ายและหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. พุดคุย สร้างความเข้าใจ กำหนดกฎกติกาในการทำงานร่วมกันโดยคุณครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบโดยทั่วกัน	✓	✓	✓	✓		✓	5
5. หาวิธีการให้ทุกฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน		✓		✓		✓	3
6. ชี้แจงให้ทุกฝ่ายเข้าใจว่าบางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

จากตารางที่ 4.8 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม (Compromising) ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่ายและหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติโดยชี้แจงให้ทุกฝ่ายเข้าใจว่าบางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ

รายละเอียดคำตอบ	1 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	2 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	3 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	4 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	5 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	6 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6	ความถี่
ประเด็นคำถาม เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน							
1. รับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง	✓	✓	✓	✓		✓	5
2. รับฟังปัญหาและหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา พยายามหาทางให้คู่กรณี ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ปรับความเข้าใจกันและช่วยหาทางออกของปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน		✓		✓		✓	3
4. สร้างความเข้าใจโดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration) ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังปัญหาและหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา พยายามหาทางให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ได้ปรับความเข้าใจกันและช่วยหาทางออกของปัญหาโดยสร้างความเข้าใจ โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์						ความถี่
	1	2	3	4	5	6	
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะยอมเสียสละความต้องการของตน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน							
1. ควบคุมนิสัยของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา วิเคราะห์ตามสถานการณ์ดูว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการเป็นไปได้แค่ไหน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. ศึกษาความต้องการของคณะครู ถ้ามีเหตุผลเพียงพอ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรยอมให้เพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3. ศึกษาการทำงานในภาพรวมของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน	✓	✓	✓				3

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) ได้ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมนิสัยของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา วิเคราะห์ตามสถานการณ์ดูว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการเป็นไปได้แค่ไหน ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรยอมให้เพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์						ความถี่
	1 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	2 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	3 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	4 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	5 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	6 ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6	
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเมื่อต้องแก้ไขปัญหาตามวิถีทางของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น							
1. ควรวิเคราะห์ตามสถานการณ์ โดยดูถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาตามวิถีทางของตนเอง โดยจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องชอบธรรม และไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. ถ้าปัญหานั้นเร่งด่วนจริงๆ จึงตัดสินใจแก้ปัญหา โดยควรหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ	✓	✓	✓		✓	✓	5
3. มองที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลักและมั่นใจว่าสามารถกระทำได้ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. ควรวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหาและข้อมูลเพิ่มเติม โดยที่จะต้องไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ		✓		✓			2

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน (Competition) ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ตามสถานการณ์ โดยพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาตามวิถีทางของตนเอง โดยจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องชอบธรรม โดยมองที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลักและมั่นใจว่าสามารถกระทำได้ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์						ความถี่
	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6	
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น							
1. ควรวิเคราะห์หาคำถึงปัญหา ถ้ากรณีที่เป็นปัญหาเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่มีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาก็ควรหลีกเลี่ยง โดยรอให้คู่กรณีเย็นลง ความโกรธลดลง ระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. ถ้าเป็นปัญหาเรื่องส่วนตัวที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาก็ไม่ควรนำตัวเองเข้าไปยุ่งกับปัญหา	✓	✓	✓			✓	4
3. ถ้าความขัดแย้งนั้นเล็กน้อยไม่มีผลกระทบต่อระบบการทำงานราชการ ก็ไม่ควรนำตัวเองไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา				✓	✓		2
4. หาข้อมูลเพิ่มเติมและเผื่อระวังความขัดแย้งนั้นอยู่เสมอ		✓		✓			2

จากตารางที่ 4.12 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์หาคำถึงปัญหา ถ้ากรณีที่เป็นปัญหาเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่มีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาก็ควรหลีกเลี่ยง โดยรอให้คู่กรณีเย็นลง ความโกรธลดลง ระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 30 คน จำนวน 6 คน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) สังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบบรรยาย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1 สรุปผลการวิจัย

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 อายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 221 คน คิดเป็นร้อยละ 73.2 และมีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7

5.1.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

1) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน (Competition) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมั่นใจว่าแนวทางของตนถูกต้อง และผู้บริหารสถานศึกษามุ่งแก้ไขปัญหาตามวิถีทางของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จจุลวง และเมื่อเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม (Compromising) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยความยุติธรรมโดยใช้เหตุผลและไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย และผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นที่อาจจะนำไปสู่การโต้แย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาและผู้บริหารไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

6) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษายอมรับในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารมีวิธีการแนวทางในการแก้ไข

ปัญหาที่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกของคณะครู และบุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สามารถสรุปแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ดังนี้

1) ด้านการประนีประนอม (Compromising)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาสภาพการทำงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุกๆ คน เพื่อจะได้ทราบมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย รวมถึงหน้าที่ต่างๆ เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลรอบด้าน ไม่มองด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของครูทุกคน โดยพยายามให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทตัวเองและยอมรับบทบาทของผู้อื่น และหาข้อตกลงที่ทุกๆ ฝ่ายในสถานศึกษาต่างเข้าใจและยอมรับในกฎกติกาที่ได้รับทราบโดยทั่วกัน และยอมรับความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่าย และหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ พยายามหาวิธีการให้ทุกๆ ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน แม้บางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง

2) ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration)

ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา พยายามหาทางให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายได้ปรับความเข้าใจกัน และช่วยหาทางออกของปัญหา สร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องรับทราบร่วมกัน และกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน โดยผ่านมติของที่ประชุม เพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันโดยผ่านมติของที่ประชุม

3) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรวิเคราะห์ตามสถานการณ์ดูว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ สามารถมีความเป็นไปได้แค่ไหน ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรถอยลงบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

4) ด้านการแข่งขัน (Competition)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ปัญหา ถ้าเป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ควรดูว่ามีความจำเป็นแค่ไหนถึงจะต้องแก้ไขปัญหตามวิธีทางของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการดูว่าสามารถทำได้ และจะต้องไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ โดยยึดที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก

5) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ดูถึงปัญหาและวางตัวเป็นกลาง ถ้ากรณีที่เป็นปัญหาเรื่องส่วนตัวเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษาและระบบการทำงานราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ไม่ควรนำตัวเองเข้าไปยุ่งกับปัญหา โดยรอให้คู่กรณีความโกรธลดลง ระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง

5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีประเด็นสำคัญสามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

5.2.1 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้ทุกๆ วิธีการในการบริหารความขัดแย้ง โดยวิเคราะห์ตามสถานการณ์และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของปัญหา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ ให้ได้ และวิเคราะห์เลือกวิธีการที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหา โดยอาศัยจากประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมดาของทุกๆ หน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรควบคุมให้อยู่ในความเหมาะสมตามหลักการของเหตุและผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสิวุฒิ ป่าโสม (2556) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในเพื่อแก้ไขปัญหา โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ ด้วย

5.2.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประนีประนอม (Compromising) จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาโดยอาศัยประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามาใช้ในการศึกษาสภาพการทำงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุกๆ คน เพื่อจะได้ทราบและนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย รวมถึงหน้าที่ต่างๆ เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลรอบด้าน ไม่มองด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของครูทุกคน โดยพยายามให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทตัวเอง และยอมรับบทบาทของผู้อื่น และหาข้อตกลงที่ทุกๆ ฝ่ายในสถานศึกษาต่างเข้าใจและยอมรับในกฎกติกาที่ได้รับทราบโดยทั่วกัน และยอมรับความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่าย และหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ พยายามหาวิธีการให้ทุกๆ ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน แม้บางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ พบว่า ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดของตนเองและผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง เน้นการเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง (2559) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพของคนในสังคมไทยเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้อยทีถ้อยอาศัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ใช้วิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้องพึ่งพาอาศัยกันและคอยช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน

5.2.3 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration) จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งได้ว่า ปัญหาเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไร และพยายามหาทางให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายได้ปรับความเข้าใจกัน และช่วยหาทางออกของปัญหา สร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องรับทราบร่วมกัน และกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน โดยผนึกความต้องการของทุกคนโดยใช้มติของที่ประชุมเป็นเอกฉันท์เพื่อร่วมมือกันในการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ด้านการประสานความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายทุกคนได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน มีความเสียสละกับผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ โดยผู้บริหารต้องสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

จริยธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย เปิดโอกาสคู่กรณีพูดคุยกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสันติ แก้ปัญหาอย่าง ยุติธรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และทิศทางในการดำเนินงาน โดยการให้โอกาสส่งเสริมให้ ทุกคนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนสามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีความภูมิใจ ซึ่งสอดคล้องกับ กมลนันท ศรีจ้อย (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า การบริหารความขัดแย้ง ด้านการประสานความร่วมมือ โดยรวมอยู่ระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกัน หาหนทางทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในกันและกัน ทั้งยังเป็นการร่วมมือทั้งสองฝ่ายแยกแยะ และแสดงออกในรูปแบบของการสรุปความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน เพื่อคลี่คลายสถานการณ์

5.2.4 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) จากผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากพอสมควร โดยได้ ศึกษาบริบทรูปแบบการทำงานของคณะครู และบริบทของวัฒนธรรมองค์กร รู้จักการวิเคราะห์ตาม สถานการณ์ว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการสามารถมีความเป็นไปได้ แค่นั้น ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรถอยลงบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน สอดคล้องกับ สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับ ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยม ศึกษา เขต 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างเสียสละ และคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และไม่ต้องการ ให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข

5.2.5 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการแข่งขัน (Competition) จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขัน ผู้บริหาร สถานศึกษาจะใช้เมื่อกรณีจำเป็นเท่านั้น ถ้าเป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่ รอเวลา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการดูว่าสามารถทำได้ และจะต้องไม่ผิด ระเบียบข้อบังคับทางราชการ โดยยึดที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ รังสิวุฒิ ปาโสม (2556) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาเหตุผลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ จึงต้องใช้กลยุทธ์ หรือวิธีการเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน หรือความคิดเห็นของตน อีกทั้งอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตัดสินใจ หรือเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่มีผลต่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องใช้ความเชื่อมั่นในข้อมูลที่มีและผ่านการวิเคราะห์หามาเพียงพอแล้ว จึงให้ผู้อื่นยอมรับแนวความคิดหรือแนวทางในการแก้ปัญหาที่ตนเองเป็นผู้กำหนด เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.6 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ในกรณีที่ เป็นปัญหากับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในสถานศึกษา โดยระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2561) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จะไม่ค่อยใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการแก้ปัญหา เนื่องจากวิธีนี้จะไม่ช่วยให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้ด้วยระยะเวลาอันใกล้ โดยรอเวลาให้ความขัดแย้งลดลง ผู้บริหารก็ควรพิจารณาใช้วิธีอื่นในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่อไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า การหลีกเลี่ยงเป็นปัญหาเป็นแนวทางที่เป็นวิธีการที่ผู้บริหารไม่ใช้ความเป็นผู้นำหรือขาดความมั่นใจเมื่อเจอกับปัญหา หวาดกลัวกับความรู้สึกของบุคลากรในการตัดสินใจ เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ จึงนำไปสู่การเกิดปัญหาภายในสถานศึกษา เพราะบุคลากรภายในสถานศึกษาอาจจะคิดว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษา ปล่อยเวลาให้ผ่านไปเป็นการสลายของปัญหาหรืออาจจะให้บุคลากรช่วยแก้ปัญหาตัวเองตามศักยภาพของบุคลากร ซึ่งไม่ใช่คุณสมบัติของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

5.2.7 แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการแข่งขัน ด้านการประสานความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ทั้งนี้เป็นเพราะวิธีการบริหารความ

ขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน สามารถใช้ในสถานศึกษาได้ทั้งหมดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ไหนเหมาะสมกับวิธีการแบบใด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ ให้ได้ และวิเคราะห์เลือกวิธีการที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหา โดยอาศัยจากประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมดาของทุกๆ หน่วยงาน ผู้บริหารองค์กรควรควบคุมให้อยู่ในความเหมาะสมตามหลักการของเหตุและผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ทุกองค์การและทุกเวลา มีทั้งโทษและประโยชน์ต่อองค์การ ถ้าความขัดแย้งรุนแรงและยาวนานจะเกิดผลเสียต่อองค์การ ผู้บริหารต้องรับมือกับความขัดแย้งและลดระดับความขัดแย้งลง แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งเลย องค์การก็จะเฉื่อยชา ผู้บริหารจึงควรสร้างความขัดแย้งขึ้นในองค์การบ้างในระดับที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Thomas and Kilman (1976) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมว่าแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) การแข่งขัน ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล
- 2) การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี
- 3) การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล
- 4) การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นๆ สำคัญกว่า เมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
- 5) การโอนอ่อนผ่อนตาม ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จุดจบ และเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านการแข่งขัน (Competition) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้านการแข่งขัน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งแก้ไขปัญหตามวิถีทางของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มักใช้มาตรการที่เข้มงวด วางมาตรการที่เด็ดขาดในการทำงาน อ้างอิงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

และแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวทางของตนเองโดยไม่ฟังผู้อื่น แต่การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำแบบนั้นได้จะต้องมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มากพอที่จะนำเอาประสบการณ์มาตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาตามวิถีทางของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการให้แม่นยำจะได้ไม่ดำเนินการที่ผิดระเบียบทางราชการ

2) ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการประสานความร่วมมือ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ การประสานความร่วมมือ จะช่วยให้คู่กรณีที่เกิดปัญหาความขัดแย้งกันได้ปรับความเข้าใจกัน และช่วยหาทางออกของปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องรับทราบร่วมกัน และกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันโดยผ่านมติของที่ประชุม โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางตัวเป็นกลาง

3) ด้านการประนีประนอม (Compromising) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันว่า ไม่มีฝ่ายไหนที่จะได้ผลประโยชน์ไปโดยตลอด บางครั้งก็ต้องเสียผลประโยชน์บ้าง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาสภาพการทำงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุกๆ คน เพื่อจะได้ทราบมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายรวมถึงหน้าที่ต่างๆ เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลรอบด้าน ไม่มองด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของครูทุกคน โดยพยายามให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทตัวเองและยอมรับบทบาทของผู้อื่น และหาข้อตกลงที่ทุกๆ ฝ่ายในสถานศึกษาต่างเข้าใจและยอมรับในกฎกติกาที่ได้รับทราบโดยทั่วกัน และยอมรับความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่าย และหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ พยายามหาวิธีการให้ทุกๆ ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน แม้บางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง

4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเพิกเฉยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง ควรดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาให้หมดสิ้นไป แต่บางครั้งปัญหาที่เกิดความขัดแย้งกันปัญหาเรื่องส่วนตัวเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษาและระบบการทำงานราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัว

เป็นกลาง ไม่ควรนำตัวเองเข้าไปยุ่งกับปัญหา โดยรอให้คู่กรณีเย็นลง ความโกรธลดลง ระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง แต่ก็ควรหาข้อมูลด้านความขัดแย้งในหน่วยงานของตนเองอยู่เรื่อยๆ เพื่อเผื่อระวังไม่ให้ความขัดแย้งนั้นอาจจะมีมากขึ้นไป จนทำให้เกิดปัญหากระทบต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้

5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ในองค์กร และถนอมน้ำใจคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ทุกคนสามารถอยู่ในองค์กรต่อไปได้อย่างราบรื่น โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรวิเคราะห์ตามสถานการณ์ดูว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการสามารถมีความเป็นไปได้แค่ไหน ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรยอมให้เพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น

5.3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

บรรณานุกรม

- กมลนันทน์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
จังหวัดอุทัยธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
กระทรวงศึกษาธิการ. (2540). การปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
กรุงเทพฯ: ครูสภา ลาดพร้าว.
- คัมภีร์ ทองพูน (2562). การจัดการความขัดแย้งของผู้นำชุมชน : กรณีศึกษา ตำบลพะตง อำเภอ
หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- จักรพรรดิ วัฒนา. (2555). หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ชนินทร์ เพ็ญสุตร. (2560). ประเทศไทย 4.0 บริบททางเศรษฐกิจและการเมือง. วารสารรัฐศาสตร์และ
รัฐประศาสนศาสตร์, 8(1), 67-99.
- โชคชัย นาไชย. (2559). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์, ธนพร กุลเที่ยง และ กาญจนา ไทยกิ่ง. (2559). วิธีการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหาร กรณีศึกษา บริษัทรับสร้างบ้านในเขตทวีวัฒนา. การประชุมวิชาการ
ระดับชาติ สหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ 2559 ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โรงแรมริชมอนด์.
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). การขจัดความขัดแย้งและเจรจาต่อรอง. สืบค้นจาก <http://www.gotoknow.org>.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2560). การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์. สืบค้นจาก
https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170510_171555.pdf
- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์
(มหินทรศึกษาการ). (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
กอดี อาร์ต จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เนาวรัตน์ ชุง และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559). การลดความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป –อเมริกาในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา. **วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทรวิโรฒ**.
- นภาพร ชิมวงศ์. (2558). ความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเครียดในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจค้าปลีก. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- นิติโชติ ภูตะวัน. (2556). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: วีพรี้น (1991).
- ปิ่นพงษ์ วงศ์ณาคร. (2558). ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง : บริบทในสังคมไทย. **วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ**, 4, 59-81.
- ประกายกาญจน์ แดงมาตี. (ตุลาคม-ธันวาคม 2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน กาญจนานิเชกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม). **วารสารบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 9(2).
- พรพรรณ เรืองฤทธิ์. (2560). การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี).
- พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และ สุรเชต น้อยฤทธิ์. (2560). การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 11(3), 98-107.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มานัส เสนานุช และ ญัฐภูมิ บุ่งจันทร์. (2558). ความขัดแย้งในระบบราชการระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. **วารสารวิชาการ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**, 5 (ฉบับพิเศษ), 117-128.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มิ่งขวัญ พงษ์สถิต. (2561). การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. สืบค้นจาก http://www.oia.coj.go.th/doc/data/oia/oia_1504165067.pdf.
- รังสิวุฒิ ป่าโสม. (2556). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอองค์กรักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รณรงค์ กระจ่างยศ. (2553). ความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กร รับเหมาก่อสร้างที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- รัฐพล เย็นใจมา และ สุระพล สุยะพรหม. (เมษายน – มิถุนายน 2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎี และแนวทางแก้ไข. วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7(2), น.224-238.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิเชียร วิทยอดม. (2555). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ศิริมา อัครเวธา. (2557). การดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่และประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ศิริโรจน์ ภักดีกลาง. (2559). แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วารสารบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 15(1) (มกราคม - มิถุนายน 2562).
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (พฤษภาคม สิงหาคม 2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6(2), 193-208.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซี เอ็ด ยูเคชั่น.
- สมรรัตน์ นรินทรเกียรติ. (2556). การบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์. บทความวิชาการในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นอาจารย์ (สบ 5) กองบัญชาการการศึกษา, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. [ม.ป.พ.].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2562). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2562**. สืบค้นจาก <http://www.ptt2.go.th/main/> .
- สิญาธร นาคพิน. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ อย่างสร้างสรรค์ ยุคประเทศไทย 4.0. **วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0., 6(2)**.
- สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ. (2560). ความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ : แนวทางป้องกันและแก้ไข. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 9(1), 218-226**.
- สุตาภัทร จันทร์ประเสริฐ. (มกราคม – มิถุนายน 2560). ความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ : แนวทางป้องกันและแก้ไข. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 9(1), 218 - 226**.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). **ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0**. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.
- สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง).
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2545). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- อธิญา งามภักดิ์ และ อรนนท์ กลั่นทปฺระ. (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี. **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: บู้ค ทู ยู.
- อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง. (2560). **การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อัญวีณ์ นทีพีรพันธุ์. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1986). *The Managerial Grid III* (3rd ed.). Houston, TX: Gulf.
- Cash, P. (1991). *The application of two-dimensional polyacrylamide gel electrophoresis to medical microbiology: molecular epidemiology and bacteria*. *Electrophoresis*, 12, 592-604.
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Galbraith, J. R. & Nadler & Lushman (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gordon, J. R. (2002). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). *Learning Together and Alone : Cooperative, Competitive and Individualistic Learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Kristin J., Randall S., et. al. (2008). *The Critical Role of Conflict Resolution in Teams : A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes*. [n.p.].
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B. (2006). *Negotiation*. (5th ed.). International Edition: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1976). *New Patterns of Management*. New York: McGraw - Hill.
- Litterer, J. A. (1965). *The analysis of organizations*. New York: John Wiley.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- London Economic. (1992), Reducing carbon dioxide: All option would have profound effect. *Minning review*, Apr. pp.2-7.
- M. Afzular Rehim. (1985). A strategy for Managing conflict in complex Organization. *Human Relation*, 38(1): 81-89
- Mary, P. F. (1967). *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Hippocrene Books.
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed.). San Francisco: Jossey - Bass.
- Robbins, S, and Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- See Jay Galbraith. (1973). *Designing Complete Organization* ; David Nadler and Michel lushman. *Strategies Organization Design*.
- Stephen P. R. (1983). *The Theory Organization from a Power - Control Perspective*. *California Management Review*.
- _____. (1998). *Organization Behavior* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. (1991). *Management Prentice - Hall International* (Editions. 3). [n.p.].
- _____. (2001) *Organization Behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomas, Kenneth. (1976). *Conflict and Conflict Management in Marvin D. Dunnette* (ed), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K, W., & Killmann, R. H. (1987). *ConFlict mode interest*. NY: X/Com Incorporated.

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสืออนุญาตให้เข้าเก็บรวบรวมข้อมูล

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเขว่า
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูตอริยวัฒน์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นางชุตินา ใจใหญ่
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพิชอุดม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
4. ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา
ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบางเขน (ไว้อาลัยอนุสรณ์)
สำนักงานเขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
5. ดร.วิษณุ เปี้ยวนิม
ครู โรงเรียนวัดประยูรธรรมาราม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/ ๐๙๘/๓



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๑ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย


เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเขว่า

เนื่องด้วย นายเศรษฐพล บัวงาม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายเศรษฐพล บัวงาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๒ ๕๔๙ ๓๒๐๕
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗ ๓๒๐๗

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/ ๐๙๙๓



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๑ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จันทร์คม ภูติอริยวัฒน์

เนื่องด้วย นายเศรษฐพล บัวงาม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ จึงขอรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายเศรษฐพล บัวงาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒ ๕๔๙ ๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗ ๓๒๐๗

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/ ๐๘๙๓



คณะกรรมการอำนวยการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๑ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อธิคุณ สินธนาปัญญา

เนื่องด้วย นายเศรษฐพล บัวงาม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายเศรษฐพล บัวงาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒ ๕๔๙ ๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗ ๓๒๐๗

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/ ๐๙/๙๓



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๑ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๖ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิษณุ เบี้ยวนิม

เนื่องด้วย นายเศรษฐพล บัวงาม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายเศรษฐพล บัวงาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒ ๕๔๙ ๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๗๗ ๓๒๐๗

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๐ ส/ส/ม



คณะกรรมการอำนวยการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๑ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางชุตีมา ใจใหญ่

เนื่องด้วย นายเศรษฐพล บัวงาม นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นายเศรษฐพล บัวงาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒ ๕๔๙ ๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๓๗ ๓๒๐๗



ที่ ศธ ๐๔๐๘๗/๒๕๖๓

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒
๔๔ หมู่ ๑๖ ถนนวิภาวดีรังสิต ตำบลคูคต
อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๓๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด

ด้วย นายเศรษฐพล บัวงาม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้
จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒ ขอความอนุเคราะห์
ให้นายเศรษฐพล บัวงาม นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูลเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุพงษ์ โอวาท)

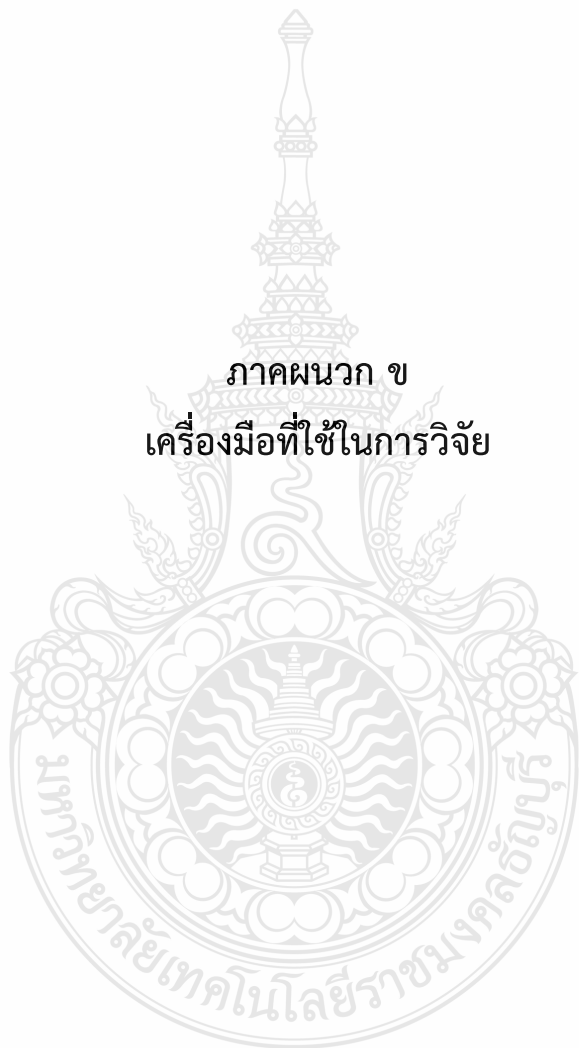
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รักษาการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒

กลุ่มอำนวยการ

โทร. ๐๒ ๕๒๓ ๓๓๔๘

โทรสาร ๐๒ ๕๓๒ ๕๘๒๔

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

คำชี้แจง แบบประเมินเพื่อการวิจัย

แบบประเมินสำหรับการวิจัยฉบับนี้กำหนดไว้ 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีข้อความ
จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน
ดังนี้

- 1) การแข่งขัน (Competition)
- 2) การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การประนีประนอม (Compromising)
- 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 5) การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการความ
ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อความตามความจริง เพราะคำตอบของ
ท่านมีคุณค่าต่อวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะใช้สำหรับงานวิจัย
เท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านผลการตอบแบบสอบถาม
ของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายเศรษฐพล บัวงาม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย องค์กรประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1. การแข่งขัน (Competition) 2. การประสานความร่วมมือ (Collaboration) 3. การประนีประนอม (Compromising) 4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5. การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องขวามือ คือ ช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีทั้งหมด 30 ข้อ

ความหมายของระดับคะแนน คือ

- 5 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
0	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา	✓				

แปลความหมาย : ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการแข่งขัน (Competition)							
1	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่ได้คิดหา ในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยไม่ขอความร่วมมือหรือถามความคิดเห็นจาก ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อ มั่นใจว่าแนวทางของตนถูกต้อง						<input type="checkbox"/>
5	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งแก้ไขปัญหาตาม วิถีทางของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น						<input type="checkbox"/>
6	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้คณะครูและ บุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าวิธีการแก้ไข ปัญหาของตนเองถูกต้อง						<input type="checkbox"/>
ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration)							
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คณะครูและบุคลากร ทางการศึกษาทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา						<input type="checkbox"/>
8	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการเรียนรู้ความ คิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการ ศึกษาทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ แก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาข้อยุติของปัญหาโดยให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ และหาทางออกร่วมกัน						<input type="checkbox"/>
10	ผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจนสำเร็จลุล่วง						<input type="checkbox"/>
11	เมื่อเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารสถานศึกษาพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน						<input type="checkbox"/>
12	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายและเปิดเผยในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>
ด้านการประนีประนอม (Compromising)							
13	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีผ่อนปรนโดยหาสาเหตุของปัญหาระหว่างกัน						<input type="checkbox"/>
14	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย						<input type="checkbox"/>
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยความยุติธรรม โดยใช้เหตุผลและไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง						<input type="checkbox"/>
16	ผู้บริหารสถานศึกษารักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม						<input type="checkbox"/>
17	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาหนทางสายกลางให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ						<input type="checkbox"/>

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
18	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้การ ได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ ด้วยความยุติธรรม						<input type="checkbox"/>
ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)							
19	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่น รับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>
20	ผู้บริหารสถานศึกษาประวิงเวลาในการ แก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะ คลี่คลายไปเอง						<input type="checkbox"/>
21	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ดำเนินการใดๆ ที่จะ ทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง						<input type="checkbox"/>
22	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผ่านไป เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกัน ในองค์กร						<input type="checkbox"/>
23	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่นำตัวเองเข้าไป ผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ข้องเกี่ยวกับ ปัญหาที่เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/>
24	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่แสดงความคิดเห็น ที่อาจจะนำไปสู่การโต้แย้ง						<input type="checkbox"/>
ด้านการอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)							
25	ผู้บริหารสถานศึกษาถนอมน้ำใจคณะครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรักษา สัมพันธภาพในการทำงานปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
26	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการให้เกิดการ กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						<input type="checkbox"/>

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างและ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน						<input type="checkbox"/>
28	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละความ ต้องการของตน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี กลมเกลียวในหน่วยงาน						<input type="checkbox"/>
29	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาหนทางที่ จะทำให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ยอมรับในการทำงาน						<input type="checkbox"/>
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการแนวทางในการ แก้ไขปัญหาที่ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกของ คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อ บรรยากาศที่ดีภายในสถานศึกษา						<input type="checkbox"/>

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นายเศรษฐพล บัวงาม

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แนวทางในการการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

1) ด้านการแข่งขัน

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเมื่อต้องแก้ปัญหาตามวิถีทางของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ด้านการประสานความร่วมมือ

ประเด็น เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) ด้านการประนีประนอม

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ด้านการหลีกเลี่ยง

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะยอมเสียสละความต้องการของตน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน

.....

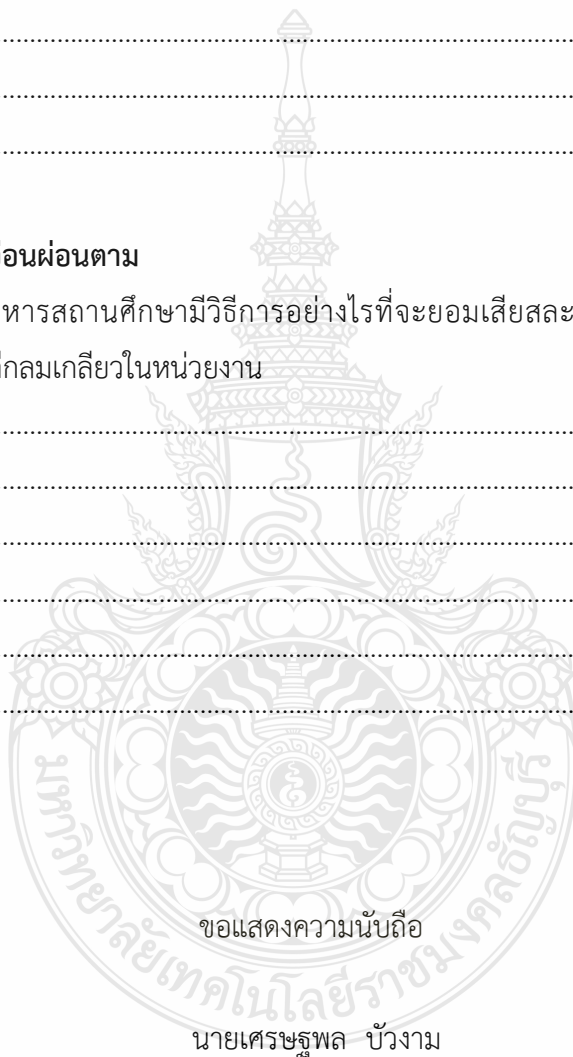
.....

.....

.....

.....

.....



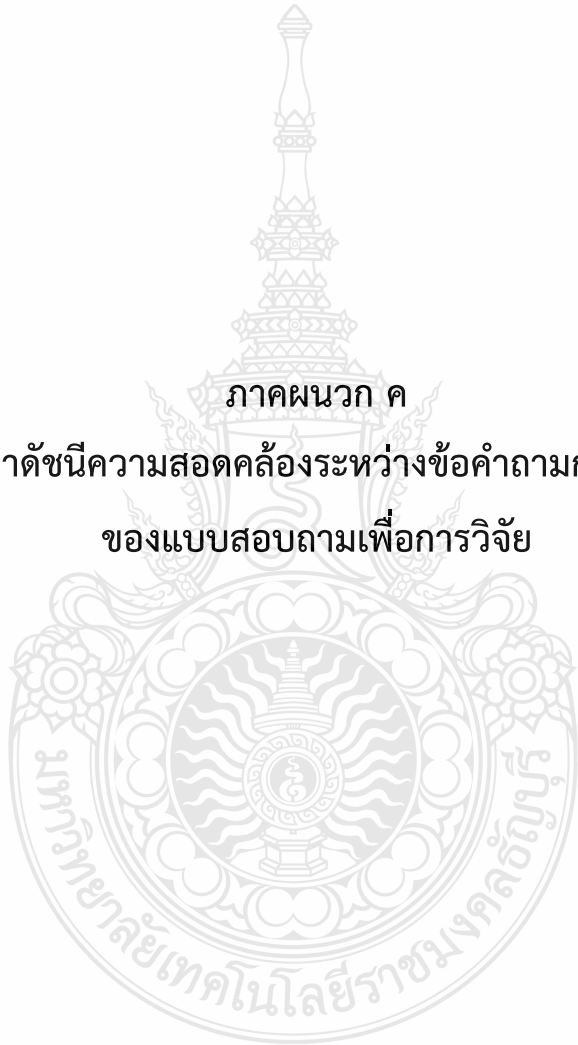
ขอแสดงความนับถือ

นายเศรษฐพล บัวงาม

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก ค

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

1. การแข่งขัน (Competition)
2. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
3. การประนีประนอม (Compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
5. การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
ด้านการแข่งขัน (Competition)								
1	ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมักใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาโดยไม่ขอความร่วมมือหรือถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาโดยเร็วเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมุ่งแก้ไขปัญหาตามวิถีทางของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหามาของตนเองถูกต้อง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration)								
7	ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารต้องการเรียนรู้ความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมักแสวงหาข้อยุติของปัญหา โดยให้ทุกฝ่ายหาทางออกร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจนสำเร็จลุล่วง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
11	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ด้านการประนีประนอม (Compromising)								
13	ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน	1	1	1	0	0	0.6	ใช้ได้
14	ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีความยุติธรรมไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งและใช้เหตุผลในการแก้ไข	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารพยายามหาหนทางสายกลางให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)								
19	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
20	ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารไม่ทำการใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารปล่อยเวลาให้ผ่านไป เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันในองค์การ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
23	ผู้บริหารไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม้รับรู้ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating)								
25	ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
26	ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตน เพื่อเห็นแก่ความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นรู้สึกไม่ดี	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง
รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย



รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย

ลำดับ ที่	รายนามผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงาน
1	นายศุภวิทย์ สงคง ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม
2	นายสมศักดิ์ แสงนิล ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวัดศรีสโมสร
3	นางวรรณภา ภางาม ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนชุมชนบึงบา
4	นายกิตติภักดิ์ กุลจรัสอนันต์ ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนชุมชนวัดพิชิตปิตยาราม
5	นายประดิษฐ์ ปาเลย์ ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวัดนาบุญ
6	นายประเสริฐ ลุนพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวัดกลางคลองสี่

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นายเศรษฐพล บัวงาม
วัน เดือน ปีเกิด	8 พฤษภาคม 2529
ที่อยู่ การศึกษา	บ้านเลขที่ 2/13 หมู่ 3 ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์บางเขน ประกาศนียบัตร (วิชาชีพครู) มหาวิทยาลัยปทุมธานี ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ.2555 - 2557	ครูผู้ช่วย โรงเรียนวังโมกข์พิทยาคม สพม.เขต 41
พ.ศ.2557 - 2561	ครู คศ.1 โรงเรียนชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม สพป.ปทุมธานี เขต 2
พ.ศ.2561 - ปัจจุบัน	ครู คศ.2 โรงเรียนชุมชนเลิศพินิจพิทยาคม สพป.ปทุมธานี เขต 2
โทรศัพท์	086-8499660
อีเมล	Sattapol_b@mail.rmutt.ac.th

