

การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง

Conflict Management from performing work of Teachers in Trang Province

ปรารธนา หลีกภัย¹
Pradthana Leekpai²

บทความนี้

Received
13 ธันวาคม 2563

Revised
15 มกราคม 2564

Accepted
9 กุมภาพันธ์ 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง 3) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังจำแนกตามเพศ อายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ คือ ข้าราชการครูในจังหวัดตรังจำนวน 390 ราย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที่ (t-test) และสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ผลการวิจัย พบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง คือ สาเหตุจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุจากปัจจัยด้านสภาพองค์การ และสาเหตุจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ วิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังคือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ตามลำดับ จากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง, การบริหารความขัดแย้ง, ข้าราชการครู

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง (ดร.)

² Assistant Professor, Faculty of Commerce and Management, Prince of Songkla University, Trang Campus (Ph.D.)

Abstract

This research aims to 1) study the causes of organizational conflicts among teachers in Trang Province, 2) study the methods of conflict management among teachers in Trang Province, and 3) compare the methods of conflict management classified by gender, age, monthly income and work experience. The samples consisted of 390 teachers with accidental sampling in Trang Province. The instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used for the analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

The results of the research revealed that teachers' opinions towards organizational conflicts were rated on a scale of medium. The causes of organizational conflicts arose from individual factors, organizational conditions and interaction issues respectively. Conflict management methods among teachers in Trang Province were compromise, smoothing, confrontation, withdrawal and forcing respectively. The comparison of the methods of conflict management of teachers in Trang Province classified by gender, age, monthly income and work experience were not different.

Keywords: causes of conflict, conflict management, teachers

บทนำ

ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นด้วยในทัศนคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ซึ่งความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเหล่านี้ อาจมีผลกระทบกับเป้าหมาย หรือกิจกรรมระหว่างกัน จนเกิดการต่อต้านหรือขัดขวางซึ่งกันและกันได้ (วรรณารถ แสงมณี, 2544, น. 12) ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมี 2 แนวคิด คือ แนวคิดดั้งเดิมซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ องค์การที่มีความขัดแย้งมากเกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการบริหาร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป และแนวคิดสมัยใหม่ซึ่งเชื่อว่าความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยมองเห็นความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ทุกคนสามารถอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้งโดยไม่จำเป็นต้องมีใครถูกใครผิด ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาแต่ต้องอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไปควรนำมาเปิดเผยกันไม่ควรที่จะปกปิด (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2545, น. 149-151)

ความขัดแย้งจึงเป็นธรรมชาติของสรรพสิ่งอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งนำไปสู่ความสร้างสรรค์ได้หากเข้าใจและมีการจัดการที่ดี แต่ความขัดแย้งถ้ามากเกินไป ขาดความเข้าใจ และขาดการจัดการที่ดี ก็จะไปสู่ความรุนแรงและความเสียหายที่ตามมา (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547, น. 180-182) โดยความขัดแย้งมีผลดีหลายประการ คือ ก่อให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ช่วยให้มีการปรับปรุงทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมในปัญหาที่เกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์ช่วยทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้และการแก้ปัญหา ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งกันและกัน

ทุกคนได้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมของเขามีผลต่อบุคคลอื่นอย่างไร และเรียนรู้การอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้นช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคลเกิดการเรียนรู้ที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น มีความกล้าที่จะรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการพิสูจน์หาข้อเท็จจริงที่สมเหตุสมผล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ขึ้นทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าไม่หยุดนิ่ง และทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร (วนิดา ชนินthyทรวงศ์, 2557, น. 11)

สำหรับวิชาชีพ “ครู” บทบาทและความสำคัญของครูสามารถแบ่งได้ 4 ด้าน คือ บทบาทและความสำคัญต่อการสร้างเยาวชน บทบาทและความสำคัญของครูในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทและความสำคัญของครูในการรักษาชาติ และบทบาทและความสำคัญของครูในการเยียวยาสังคม บทบาทและหน้าที่ที่ครูพึงมีต่อนักเรียนนั้นเป็นด้านที่สำคัญที่สุด ครูจะต้องกระทำทุกวิถีทางที่จะให้นักเรียนได้เกิดการพัฒนาเจริญก้าวหน้าไปในทางที่ถูกต้องและดีงาม โดยครูจะต้องเป็นสมาชิกที่มีค่าของครอบครัว โรงเรียน สังคม และในวงอาชีพครู เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างศรัทธาให้แก่ นักเรียนและชุมชน (ธีรศักดิ์ อัครบรร, 2544, น. 20-26)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิชาชีพครูเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาของประเทศชาติ ในขณะที่ความขัดแย้งจากการทำงานของครูเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานและวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการบริหารและการจัดการภายในสถานศึกษา เพื่อลดหรือป้องกันความขัดแย้งจากการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้สูงขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

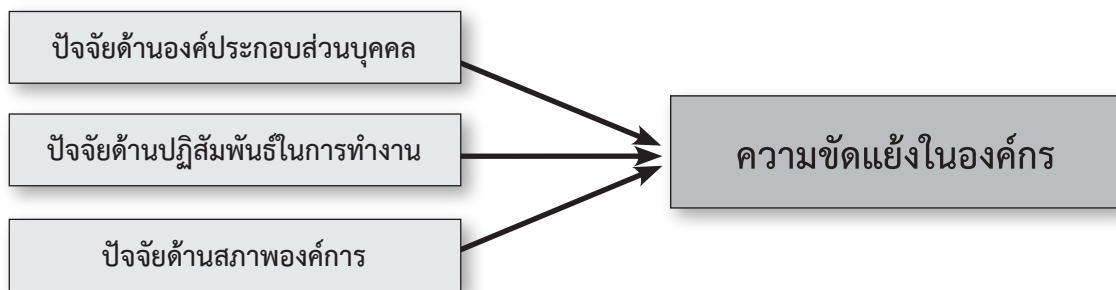
1. เพื่อศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง
2. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง

3. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศ อายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน

กรอบแนวคิด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



การทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของความขัดแย้ง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545, น. 163) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งโดยเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นมิตร ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาจะชี้ให้เห็นได้ เช่น การข่มขู่ การสร้างแรงกดดันแก่ฝ่ายตรงข้าม หรือดำเนินการใดๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะในขณะที่ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ (2546, น. 124) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นชนิดของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นชนิดหนึ่ง เมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น การรับรู้ที่ได้มาจากกิจกรรม สิ่งจูงใจ ความคาดหวัง ค่านิยมหรือการเกี่ยวข้องต่อกัน ไม่ลงรอยกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ส่วนอรุณ รักธรรม (2546, น. 178) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้งขององค์การไว้ว่าเป็นความเห็นที่ไม่สอดคล้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไปข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับว่า พวกเขาจะต้องมี

ส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดในองค์กรหรือมีส่วนร่วมในงานต่างๆ หรือพวกเขามีความแตกต่าง ด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยมหรือการรับรู้ ทักษะคติ ความเชื่อ ซึ่งมีอยู่แตกต่างกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่นเมื่อความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง และวิจิตร วรุตบางกูร (2546, น. 64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสถานการณ์ที่แต่ละบุคคลมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจอาจก่อให้เกิดความแตกแยกอภิฉาธิษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมขององค์การได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง คือ ความเห็น ความเชื่อที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้ง หากปล่อยปละละเลยอาจก่อให้เกิดความแตกแยก ซึ่งจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

สาเหตุของความขัดแย้ง

นักวิชาการได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ Pneuman & Bruehl (1982, pp. 35-49) ได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งได้ 3 สาเหตุ คือ

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) ประกอบด้วย (1) ภูมิหลังของบุคคล เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม (2) แบบฉบับเฉพาะของบุคคลแตกต่างกัน กระทำการต่างกัน พฤติกรรมการแสดงออกตามแบบฉบับของตนเอง เช่น แบบของจิตวิทยา แบบของอารมณ์ แบบของการเจรจา และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ (3) การรับรู้ของการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือนและแตกต่างกัน (4) ความรู้สึกแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อความไว้วางใจ หรือศรัทธาต่อบุคคลอื่น และจะส่งผลต่อไปยังทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล

2. ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interaction Issues) ได้แก่ (1) ปัญหาจากผู้ส่งข่าว เช่น การส่งข่าวไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งไปอย่างไม่ถูกต้อง (2) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสาร สื่อ ประกอบด้วยข้อมูลที่เกินความจำเป็น และสิ่งรบกวนระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับข่าวสาร (3) ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารในการแปลความข้อมูลจากสื่อใดเป็นความคิด และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์การ (Organizational Condition) สาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ (1) ทรัพยากรที่มีจำกัด ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เวลา การจัดการ เป็นต้น (2) ความคลุมเครือในโครงสร้างและบทบาท โครงสร้างขององค์การคลุมเครือ (3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ทำให้เกิดความอึดอัดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหาร

ใช้อำนาจเกินความจำเป็น (4) การแข่งขัน องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (5) การมีข้อยกเว้นการที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นโดยไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด

ในขณะที่ Moore (1996, p. 4) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งโดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดคือ

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากขาดข้อมูล การมีข้อมูลมากหรือน้อยเกินไปทำให้การประมวลผลมีความผิดพลาด มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่แตกต่างกันในปัญหาเรื่องเดียวกัน สุดท้ายจึงนำมาซึ่งความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) การมีทรัพยากรที่จำกัด ล้วนแต่ส่งผลให้ต่างฝ่ายต่างต้องการที่จะครอบครองผลประโยชน์ต่างๆ และผลที่ตามมาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากผลประโยชน์

3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจ การใช้อำนาจ การแย่งชิงอำนาจ การกระจายอำนาจและรวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ

4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความรุนแรง การรับรู้ที่คาดเคลื่อนการสื่อสารที่ไม่ดีหรือผิดพลาดและพฤติกรรมต่างๆอันนำมาซึ่งความเข้าใจผิดโดยปัญหาหลักส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่บกพร่องทั้งสิ้น

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Value Conflict) ความขัดแย้งนี้เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีระบบค่านิยมที่แต่ละคนได้รับการหล่อหลอมมาจากการเลี้ยงดูในวัยเด็กจนเป็นผู้ใหญ่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งตามแนวคิดของ Pneuman & Bruehl (1982, p. 35) โดยได้จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งได้ 3 สาเหตุ คือ องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน (Interaction Issues) และสภาพขององค์การ (Organizational Condition) เนื่องจากแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับบริบทในการทำงานของข้าราชการครู ซึ่งต้องทำงานในโรงเรียน และในการทำงานต้องมีการติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในสถาบันการศึกษาเดียวกัน ภายใต้บริบทของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่ในขณะนั้น

การจัดการความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นกับบุคคล บุคคลแต่ละคนจะมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

ที่แตกต่างกัน โดยนักวิชาการได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้ Howat & London (1980, pp. 172-175) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง และเปิดเผย หยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณา หาวิธีการแก้ไขปัญหา ไม่ทอดทิ้งปัญหามากกว่าจะได้จัดการแก้ไข

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการที่มีการใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นทำตาม ยอมรับความคิดเห็นของตนเอง เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตนเอง ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยินยอมให้ผู้อื่นทำตาม

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่พยายามทำให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามใช้การเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5. วิธีประนีประนอม (Compromise) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย มีการรับฟังปัญหาและนำมาพิจารณาหาทางออก เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ

นอกจากนั้น Thomas & Kilmann (2001, p. 3) ได้นำเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแก้ไขมุ่งเอาชนะ ที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งประเด็นที่ว่าตนเองต้องได้ชัยชนะ ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น มักใช้อำนาจจากตำแหน่งที่สูงกว่าหรือสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า และแสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือการอ้างกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ โดยการที่ทั้งสองฝ่ายชนะด้วยกันทั้งคู่

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการใส่ใจผู้อื่น เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง ในลักษณะที่ว่าหากจะได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการก็ควรจะต้องยินยอมเสียบางอย่างบ้าง หรืออาจเป็นการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่ไม่มุ่งหวังการชนะและชนะด้วยกันก็ไม่ให้

ความร่วมมือด้วย เป็นการหลีกเลี่ยงไม่สู้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการ ทั้งของตนเองและผู้อื่น ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง มีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยินยอม (Accommodation) เป็นพฤติกรรมที่ยอมให้ เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาต้องการ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ซึ่งมีสาเหตุเนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Howat & London (1980, pp. 172-175) โดยแบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ การศึกษาของศรีธัญญา พชิราภาพัชช และทิพย์พัฒน์ สันตะวัน (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า สภาพความขัดแย้งภายในสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ ความขัดแย้งด้านค่านิยม รองลงมา คือ ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ตามลำดับ แนวทางนำเสนอในการจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึง ผู้บริหารควรกำหนดให้ทุกฝ่ายสื่อสาร

โดยการจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อให้การสื่อสารมีความชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นกลาง เพื่อลดการประทุติปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมระบบคุณธรรม และต่อต้านระบบอุปถัมภ์ และผู้บริหารควรมีการสอบถามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานก่อนการมอบหมายงานเพื่อลดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาของอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 รวม 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้แก่ ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล และปัจจัยด้านสภาพองค์กร วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการร่วมมือ วิธีการยอมให้ วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการเอาชนะ ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

การศึกษาของกุศล ชุมมุง และคณะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ

แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ คือ วิธีการประนีประนอมวิธีการไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับตามลำดับ

การศึกษาของประกายกาญจน์ แดงมาดี และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2561, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) ประชากร คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบ มัธยม) คือ แบบความร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบยอมให้ แบบการเอาชนะ และแบบการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ แนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) คือ การรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารพยายามถอยร่นใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ การแถลงนโยบายการทำงานพร้อม การกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และการหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

วิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดัง เขต 1 เฉพาะพื้นที่อำเภอเมืองตรัง จำนวนรวม 543 คน และ

ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 เฉพาะพื้นที่อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง จำนวน 1,210 คน กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของทาร์ ยามาเน โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จากประชากรรวม 1,753 คน จะได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 316 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็น 390 คน และในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ทั้งนี้ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก และให้เลือกตอบเพียงหนึ่งตัวเลือก ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพองค์กร เป็นแบบสอบถามกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีการบังคับ วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการประนีประนอม เป็นแบบสอบถามกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามโดยดัดแปลงจากงานวิจัยในอดีต และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และสามารถวัดได้ การวิเคราะห์ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง

(Index of Item-Objective Congruence : IOC) เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้อคำถาม โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกข้อคำถามในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อคำถามมีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์คำถามที่ใช้ในแบบสอบถามแต่ละข้อพบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ทุกข้อคำถาม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองเก็บข้อมูล (Try Out) จำนวน 40 ชุด และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .739 ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .903 ปัจจัยด้านสภาพองค์กร ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .946 การจัดการความขัดแย้งวิธีเผชิญหน้า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .734 การจัดการความขัดแย้งวิธีหลีกเลี่ยง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .890 การจัดการความขัดแย้งวิธีการบังคับ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .869 การจัดการความขัดแย้งวิธีการไกล่เกลี่ยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .798 และการจัดการความขัดแย้งวิธีการประนีประนอม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช เท่ากับ .884 และเมื่อพิจารณารวมทุกตัวแปร ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชมีค่าเท่ากับ .934 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและยอมรับได้ที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ (Hair, et al., 2006, p. 1288)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีวิธีการดำเนินการ คือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ โดยแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 390 ชุด หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถาม

มาลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์แบบแจกแจงความถี่ และแสดงจำนวนร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้ง โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายข้อและรายด้าน โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้นของมัลลิกา บุณนาค (2537, น. 29) และมีการแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง สาเหตุของความขัดแย้งระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรายข้อและรายด้าน โดยใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของชั้นของมัลลิกา บุณนาค (2537, น. 29) และมีการแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช้ระดับมากที่สุด

สำหรับการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัน กรณีที่มีตัวแปรจำนวน 2 กลุ่ม คือ เพศ ใช้สถิติ t-test และในกรณีที่มีตัวแปรจำนวนมากกว่า 2 กลุ่ม คือ อายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน ใช้สถิติวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (One-Way ANOVA) และในกรณีที่พบว่าแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน จะทำการเปรียบเทียบรายกลุ่มโดยใช้ LSD

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการครูจำนวนรวม 390 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 257 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 65.9 รองลงมา คือ เพศชาย มีจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30-39 ปี ซึ่งมีจำนวน 151 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมา คือ อายุ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.7 และอายุ 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ซึ่งมีจำนวน 256 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 32.8 รองลงมา คือ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 32.8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 333 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 85.4 รองลงมา คือ การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 55 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 14.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีจำนวน 232 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมา คือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 112 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 28.7 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-40,000 บาท มีจำนวน 33 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 8.5 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 148 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 37.9 รองลงมา คือ ประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มีจำนวน 119 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 30.5 และประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี มีจำนวน 66 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 16.9 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	133	34.1
หญิง	257	65.9
อายุ		
20-29 ปี	103	26.4
30-39 ปี	151	38.7
40-49 ปี	104	26.7
50-59 ปี	32	8.2

	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	128	32.8
สมรส	256	65.6
อื่นๆ	6	1.5
การศึกษา		
ปริญญาตรี	333	85.4
ปริญญาโท	55	14.1
ปริญญาเอก	2	0.5
รายได้ต่อเดือน		
10,001-20,000 บาท	232	59.5
20,001-30,000 บาท	112	28.7
30,001-40,000 บาท	33	8.5
40,000 บาท ขึ้นไป	13	3.3
ประสบการณ์ทำงาน		
1-5 ปี	119	30.5
6-10 ปี	148	37.9
11-15 ปี	66	16.9
มากกว่า 15 ปี	57	14.7

ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้ง จากการทำงาน

ความขัดแย้งจากการทำงานภายในโรงเรียนของ
ข้าราชการครูในจังหวัดตรังในภาพรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งจาก
การทำงานแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีสาเหตุมาจาก

ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งมีความขัดแย้ง
อยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุมาจากปัจจัยด้านสภาพ
องค์การ ซึ่งมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และ
มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
ซึ่งมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ
ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งภายในโรงเรียนของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง

	Mean	S.D.	ระดับความขัดแย้ง
ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล	3.33	.65	ปานกลาง
ปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	3.08	.85	ปานกลาง
ปัจจัยด้านสภาพองค์กร	3.20	.84	ปานกลาง
ความขัดแย้งในภาพรวม	3.20	.71	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งมีความขัดแย้งในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมาย ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สาเหตุย่อยของความขัดแย้งภายในโรงเรียนของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง สาเหตุมาจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล

	Mean	S.D.
ความแตกต่างของบุคลิกภาพ	3.31	.79
ความแตกต่างของค่านิยม	3.34	.81
ความแตกต่างของประสบการณ์	3.49	.73
ความแตกต่างของเป้าหมาย	3.17	.91

ส่วนความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านการปฏิสัมพันธ์ ในการทำงาน ซึ่งมีความขัดแย้งในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร และปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สาเหตุย่อยของความขัดแย้งภายในโรงเรียนของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง สาเหตุมาจากด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

	Mean	S.D.
ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร	3.02	.95
ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร	3.09	1.00
ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร	3.15	.88

เมื่อพิจารณาความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านสภาพองค์กร ซึ่งมีความขัดแย้งในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ การมีข้อยกเว้น การมีทรัพยากรที่จำกัด และกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ตามลำดับ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สาเหตุย่อยของความขัดแย้งภายในโรงเรียนของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง สาเหตุมาจากด้านสภาพองค์กร

	Mean	S.D.
การมีทรัพยากรที่จำกัด	3.05	.97
ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่	3.28	.89
ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน	3.40	1.02
ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	3.30	.95
กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด	3.04	.99
การมีข้อยกเว้น	3.15	1.24

วิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครู

เมื่อข้าราชการครูทำงานในโรงเรียนแล้วมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น ข้าราชการครูมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของตนเอง คือ วิธีการประนีประนอม ซึ่งมีการใช้ในระดับมาก วิธีการไกล่เกลี่ย ซึ่งมีการใช้ในระดับมาก วิธีการเผชิญหน้า ซึ่งมีการใช้ในระดับมาก วิธีการหลีกเลี่ยง ซึ่งมีการใช้ในระดับปานกลาง และวิธีการบังคับ มีการใช้ในระดับน้อย ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง

	Mean	S.D.	ระดับการใช้
วิธีเผชิญหน้า	3.61	.63	มาก
วิธีหลีกเลี่ยง	3.33	.67	ปานกลาง
วิธีบังคับ	2.26	.95	น้อย
วิธีไกล่เกลี่ย	3.69	.66	มาก
วิธีประนีประนอม	4.06	.65	มาก

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยวิธีการเผชิญหน้า ซึ่งมีการใช้ในระดับมาก วิธีการที่ข้าราชการครูนำมาใช้ คือ ไม่ทอดทิ้งข้อปัญหาจนกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ถ้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย และหยิบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหา ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ด้วยวิธีการเผชิญหน้า

	Mean	S.D.
หยาบยกข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยและดำเนินการแก้ปัญหา	3.54	.80
เผชิญกับปัญหาอย่างเปิดเผย	3.55	.82
ไม่ทอดทิ้งข้อปัญหามากกว่าจะแก้ไขเรียบร้อยแล้ว	3.71	.87
เผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง	3.60	.84
กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน	3.68	.85

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง ซึ่งมีการใช้ในระดับปานกลาง วิธีการที่ข้าราชการครูนำมาใช้ คือ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับดัวย ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง และไม่รู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง

	Mean	S.D.
หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท	3.89	.95
พยายามที่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับดัวย	3.32	1.06
พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย	3.45	1.08
ถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	3.22	1.09
ไม่รู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น	2.75	1.13

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยวิธีการบังคับ ซึ่งมีการใช้ในระดับน้อย วิธีการที่ข้าราชการครูนำมาใช้ คือ ยินกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่เสนอเท่านั้น เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนเองที่ได้คิดไว้แล้ว ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตนเอง และบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ด้วยวิธีการบังคับ

	Mean	S.D.
บังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง	2.15	1.18
ยืงกรานให้รับวิธีการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น	2.51	1.17
เรียกร้องให้ดำเนินการตามวิธีการของตนเองที่ได้คิดไว้แล้ว	2.31	1.13
ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น	2.18	1.12
บังคับให้ใช้ทางแก้ปัญหาของตนเอง	2.16	1.15

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยวิธีการใกล้เคียง ซึ่งมีการใช้ในระดั้มาก วิธีการที่ข้าราชการครูนำมาใช้ คือ ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก อะลุ่มอล่วย ค่อยพูดค่อยจา ในเรื่องความแตกต่าง ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ ไม่คิดมากกับความเห็นที่แตกต่าง และให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้ง ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ด้วยวิธีการใกล้เคียง

	Mean	S.D.
ให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้ง	3.48	1.03
ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	3.63	.91
ไม่คิดมากกับความเห็นที่แตกต่าง	3.56	.95
อะลุ่มอล่วย ค่อยพูดค่อยจา ในเรื่องความแตกต่าง	3.77	.93
ทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	3.99	.87

การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยวิธีการประนีประนอม ซึ่งมีการใช้ในระดั้มาก วิธีการที่ข้าราชการครูนำมาใช้ คือ ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ และยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ด้วยวิธีการประนีประนอม

	Mean	S.D.
พยายามหาทางประนีประนอม	4.09	.79
ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ	3.99	.83
ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.13	.81
ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน	3.99	.82
รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา	4.09	.79

ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลจากการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังจำแนกตามเพศ พบว่า ข้าราชการครูในจังหวัดตรังที่มีเพศแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งจากการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศ

การจัดการความขัดแย้ง	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
การจัดการความขัดแย้ง	3.42	.04	3.38	.02	.93	.07

ผลจากการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนกตามอายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ข้าราชการครูในจังหวัดตรังที่มีอายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนกตามอายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	2	.231	.116	.764	.467
	ภายในกลุ่ม	388	58.593	.151		
	รวม	390	58.824			

ปัจจัยส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
รายได้ต่อเดือน	ระหว่างกลุ่ม	2	.315	.158	1.042	.354
	ภายในกลุ่ม	388	58.509	.151		
	รวม	390	58.824			
ประสบการณ์ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.317	.106	.697	.555
	ภายในกลุ่ม	388	58.507	.152		
	รวม	390	58.824			

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานในโรงเรียนของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานภายในโรงเรียน พบว่า มีสาเหตุของความขัดแย้งมาจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพองค์การ และปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ การที่ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้งจากการทำงานในโรงเรียน เนื่องจาก ข้าราชการครูแต่ละคนในโรงเรียนมีความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมาย ตามลำดับ ดังนั้น เมื่อข้าราชการครูต้องมาทำงานร่วมกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพรนิชา ปัญญาเวท (2553, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ที่พบว่าผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 มีสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ นอกจากนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ศรีญญา พิชราภาพพร

และทิพย์พัฒน์ สันตะวัน (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งสูงสุดในหน่วยงาน คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านบุคคล

จากการศึกษา พบว่า เมื่อข้าราชการครูทำงานในโรงเรียนและมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการทำงานแล้ว ข้าราชการครูในจังหวัดตรังมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ตามลำดับ ซึ่งการที่ข้าราชการครูมีการใช้วิธีการประนีประนอมมากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีการที่ข้าราชการครูในจังหวัดตรังนำมาใช้ คือ ยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ค้นหาทางสายกลางในการดำเนินการ และยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน ตามลำดับ ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของวีรณัฐ สุทธพันธ์ (2550, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ผู้บริหารการศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีประนีประนอมมากที่สุด และ

ใช้วิธีการบังคับเป็นวิธีที่น้อยที่สุด และมีความสอดคล้องกับการศึกษาของอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ซึ่งพบว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ใช้มากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม และการศึกษาของการศึกษาของ กุศล ชุมมุง และคณะ (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพมหานครได้ใช้มากที่สุด คือ วิธีการประนีประนอม และวิธีการที่ใช้น้อยที่สุด คือ วิธีการบังคับ

จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ที่มีเพศ อายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอุดมศักดิ์ มั่นทน (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ซึ่งพบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน นั่นคือ มีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมเป็นส่วนใหญ่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

1. จากการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง มีสาเหตุเนื่องจากข้าราชการครูในโรงเรียนแต่ละคนมีปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่แตกต่างกันเป็นลำดับแรก ซึ่งความแตกต่างของปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของประสบการณ์ และความแตกต่างของเป้าหมาย เป็นต้น ดังนั้น ข้อเสนอแนะเพื่อป้องกันหรือลดความขัดแย้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำโครงการเพื่อที่จะทำให้ข้าราชการครูมีความแตกต่างในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลน้อยลงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดอบรมสัมมนา การจัดการศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับครู ทำให้ครูทุกคนมีความรู้เท่าเทียมกันในงาน มีความรู้ที่ทันสมัย มีความรู้ความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะส่งผลให้ความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนลดน้อยลงได้ และข้าราชการครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขมากขึ้น

2. จากการศึกษาพบว่าความขัดแย้งในโรงเรียนของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ยังมีสาเหตุรองลงมา คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากด้านสภาพองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของการมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพากัน การมีข้อยกเว้น เป็นต้น ซึ่งแนวทางที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะลดความขัดแย้งประเภทนี้ได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การมีทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงานของครู การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรมในการทำงาน การขจัดความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ของครูให้หมดไป การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูให้มีความชัดเจน และการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งของข้าราชการครูในจังหวัดตรังเท่านั้น ดังนั้น ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป คือ การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งในหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อหาสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง โดยทำการศึกษาในเชิงปริมาณเท่านั้น ข้อเสนอแนะของการศึกษาในครั้งต่อไป ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการกับความขัดแย้งมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กุศล ชุมมุง และคณะ. (2561). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(1), 34-45.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2544). *ความเป็นครูไทย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ จำกัด.
- ประกายกาญจน์ แดงมาตี และวรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน กาญจนานิเทศวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ). *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 9 (2), 83-96.
- พรนิชา ปัญญาเวท. (2553). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2. (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา. กรุงเทพฯ.
- มัลลิกา บุณนา. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณรณ แสงมณี. (2544). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วนิดา ชนินทุทวงศ์. (2557). *ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง หลักการ และเครื่องมือแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สถาบัน พระปกเกล้า.
- วิจิตร วรตบางกูร. (2546). *ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์กรพฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วิเศษ ชินวงศ์. (2552). กระบวนทัศน์ใหม่ของการผลิตครู. *วารสารวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์*, 10 (3), 1-7.
- วีรณัฐ สุทพันธ์. (2550). การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน เขตพื้นที่สมุทรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต) สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ฉะเชิงเทรา.
- ศรัญญา พชิราภาพัช และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2555). แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 3 (5), 31-42.
- อรุณ รักธรรม. (2538). *ทฤษฎีองค์การ : ศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อุดมศักดิ์ มั่นทน (2559). สาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 10 (2), 119-133.

ภาษาอังกฤษ

Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed). New Jersey: Prentice Hall

Howat, G. & London, M. (1980). Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor-Subordinate Dyads. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 172-175.

Moore, G. A. (1996). *Organization Type and Reported Conflict Styles*. Ed.D Dissertation. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.

Pneuman, R. W. & Bruehl, M. E. (1982). *Managing Conflict*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (2001). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report*. Retrieved from <https://www.cpp.com/Pdfs/smp248248.pdf>