

การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

CONFLICTS MANAGING WITHIN SCHOOLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE
SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE LAMPANG, LAMPHUN



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

ของ จิรกานต์ วงศ์ลังกา

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตธูประชีวิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ธารารัตน์ มาลัยเกอว)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัยย์ คุ้มทอง)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	จิรกานต์ วงศ์ลังกา, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2564
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ดร. ธารารัตน์ มาลัยเถาว์
คำสำคัญ:	การบริหาร, การบริหารความขัดแย้ง

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเฉพาะเจาะจง จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และค่า F-test โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Title: CONFLICTS MANAGING WITHIN SCHOOLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE LAMPANG, LAMPHUN

Author: Jirakan Wonglungka, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2021

Advisor: Dr. Thararat Malaitao

Keywords: Administration, Conflicts Management

ABSTRACT

The research purposes: To study conflicts managing within schools of school administrators. To compare Conflicts managing within schools of school administrators Under the Secondary Education Service Area Office Lampang, Lamphun, which they were classified by gender, highest educational qualification, and work experiences.

The sample group used in this research were educational institute administrators, deputy directors of the school in the 2021 academic year. The researcher calculated the sample size according to purposive sampling quantity 80 people. The research instrument was a statistical questionnaire used to analyze the data including percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

The results that conflict management compromise had the highest, followed by cooperation, while the side with the lowest mean was on winning. The results of the comparison of school administrators under the district office Secondary education area, Lampang, Lamphun with gender, highest educational qualification, and work experience. There were no significant differences in opinions on conflict management at the level .05.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดีด้วยการให้ความช่วยเหลือแนะนำของ อาจารย์ ดร.ธารารัตน์ มาลัยเถาว์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยตรวจและแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะและติดตามความก้าวหน้า ตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษา ค้นคว้าจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยพะเยาและคณาจารย์ทุกท่าน จากความอนุเคราะห์สนับสนุนให้คำปรึกษา ตลอดจนได้ให้ความรู้ที่หลากหลายและมีประโยชน์แก่ข้าพเจ้า

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายคุณภาพ นิสิต อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.อรทัย เจริญสิทธิ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ นายสุทิน คงสนุ่น ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการเขลางค์นคร ที่ท่านได้อนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและให้คำปรึกษาแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนถึงครอบครัวที่มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดี มาโดยตลอด

จิรกานต์ วงศ์ลังกา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การบริหารสถานศึกษา	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
กรอบแนวคิดการวิจัย	40
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	42

การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
การวิเคราะห์ข้อมูล	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	47
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ..	48
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน.....	54
บทที่ 5 บทสรุป	58
สรุปผลการวิจัย.....	58
อภิปรายผลการวิจัย	61
ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก.....	75
ภาคผนวก ก แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	76
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	78
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม.....	79
ภาคผนวก ง การประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ.....	84
ประวัติผู้วิจัย.....	89

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงแนวความคิดสมัยเดิมและสมัยใหม่ ในเรื่องความขัดแย้ง.....	23
ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม	47
ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน	48
ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการเอาชนะ	49
ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านความร่วมมือ	50
ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการ ประนีประนอม	51
ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของ ผู้บริหาร สถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการหลีกเลี่ยง.....	52
ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการยอมให้	53
ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน โดยจำแนกตามเพศ (n = 80)	54
ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำแนกตาม วุฒิ การศึกษาสูงสุด (n = 80).....	56

ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการบริหารบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำแนกตาม
 ประสบการณ์ในการทำงาน (n = 80).....57



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	40



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ทุกคนมีสิทธิและเสรีภาพทางความคิด และการกระทำ แต่ต้องทำภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ จึงทำให้คนในสังคมปัจจุบันมีความคิด และการกระทำที่หลากหลาย ซึ่งมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ตั้งแต่ในหน่วย สังคมที่เล็กที่สุดคือ สถาบันครอบครัว ไปจนถึงชุมชน และองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการอบรม เลี้ยงดูต่างกัน ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมแตกต่างกันจึงทำให้แต่ละบุคคลมีความคิด สิ่งที่เชื่อ ความศรัทธา การรับรู้ อุดมคติ ค่านิยมแตกต่างกันออกไป อีกทั้งยังมีสิ่งที่เรียกว่าการเอาชีวิตรอด ในสังคม มนุษย์ทุกคนต้องมีการเข้าสังคมและกลุ่มเพื่อน เพื่อสร้างเครือข่ายหรือสร้างกลุ่มเพื่อน ให้เป็นครอบครัวเพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ แต่การอยู่รวมกันในยุคปัจจุบันที่มีเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรที่มีน้อยก็ไม่สามารถที่จะห้ามไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะทุกคนต้องการพบกับ ความสำเร็จ แล้วการกระทำเพื่อให้ได้มาด้วยความสำเร็จนั้น นำมาสู่ความขัดแย้งโดยการแข่งขันกัน ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแข่งขันกีฬา การศึกษา การทำงาน การทำธุรกิจ และกิจกรรมอื่น ๆ ในสังคม (พัชราภรณ์ กุลบุตร, 2554)

เมื่อมนุษย์เราสามารถใช้อิทธิพลและเสรีภาพทางความคิด และการกระทำแล้วนั้น แต่ต้องอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเป็นเวลานาน ๆ ธรรมชาติทางด้านความคิด และความแตกต่างของคน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ในองค์กร หรือระหว่างบุคคลทั้งในด้านสร้างสรรค์และทางด้านความเสื่อมได้ จะทำให้เกิด ความไม่เข้าใจกันมากหรือน้อยก็อยู่ที่บุคคล หรือสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ หากสมาชิกกลุ่มใด มีบุคคลที่มีความเหมือนกันมาก การเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคคลในกลุ่มก็จะมีน้อย ตรงกันข้ามหากกลุ่มใดมีความเหมือนของสมาชิกในกลุ่มที่ไม่เหมือนกันมาก ทั้งในด้าน ความอาวุโส ด้านการศึกษา และนิสัยใจคอความนึกคิดก็อาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจกัน ที่มากกว่าได้ และในการบริหารองค์กรนั้น ๆ เมื่อมีความขัดแย้งไม่เข้าใจกันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คำถามที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและตอบได้ว่าจะปฏิบัติอย่างไรกับความไม่เข้าใจกัน ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และจะจัดการกับความไม่เข้าใจกันที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ให้ออกมาเป็นผลที่ดี และสร้างสรรค์ได้อย่างไร และในเวลาเดียวกันจะสามารถหลีกเลี่ยงข้อเสีย หรือทางเสื่อมที่ไม่ดี และไม่พึงประสงค์จากความไม่เข้าใจกัน หรือความขัดแย้งได้อย่างไร ความไม่เข้าใจกัน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารไม่สามารถทำตนนิ่งเฉยเหมือนทองไม่รู้ร้อนได้

ผู้บริหารจะต้องร่วมงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบให้ได้ เพราะหากผู้บริหารทำงานเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องได้ ย่อมเชื่อมั่นได้ว่าภารกิจที่สร้างขึ้นจะบรรลุผล ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะจะต้องมีวิธีบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งที่ดีและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดี และหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งนั้นไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (กมลนัทร ศรีจ้อย, 2560)

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญทางสังคมที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นจำนวนมาก โดยการอยู่ร่วมกันนี้ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในหลาย ๆ ด้าน เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม เพศ อายุ การรับรู้ รวมไปถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อให้บรรลุความต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ของทั้งตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งเป้าหมายของการจัดการศึกษาของประเทศไทยมีจุดประสงค์ คือ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เป็นคนดีของสังคม และเก่ง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 กล่าวว่าการจัดการศึกษาของประเทศไทยต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ มีความรู้ ควบคู่คุณธรรม มีวัฒนธรรมและมีจริยธรรมในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างปกติและมีความสุข ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่มีผลอย่างยิ่งต่อการศึกษามีคุณภาพ คือ การจัดการกับสิ่งแวดล้อมรวมถึงบรรยากาศในโรงเรียน หากบรรยากาศ หรือสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นด้านลบ ผู้คนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ผู้คนมีสิทธิและเสรีภาพในการทำเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเสรี เอื้อให้เกิดความปัญหาที่มากขึ้น และสามารถนำไปสู่ความรุนแรงที่มากขึ้นได้ คล้ายกับแนวความคิดของ (Max, 1968) ที่ว่าความขัดแย้งเป็นลักษณะที่ใกล้เคียงกับการแข่งขัน ในฝ่ายบริหารในองค์กรหรือสถานศึกษาจะต้องเตรียมพร้อมรับมืออยู่ตลอดเวลา ความไม่เข้าใจกันเกิดขึ้นเนื่องจากภาวะทางความคิดของมนุษย์จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยแบ่งความขัดแย้งได้ คือ ความขัดแย้งของบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างภายในกับภายนอกองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา หากที่ใดมีความขัดแย้งไม่ลงรอยกันสูงก็จะทำให้เกิดด้านลบหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ เช่น บรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ความไม่เชื่อมั่นไว้วางใจกัน การแบ่งพรรคแบ่งพวก รวมไปถึงการแข่งขัน เพื่อแย่งชิงผลงานเพื่อให้เกิดความดีความชอบ ปัจจัยนี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาลดลง การปฏิบัติหน้าที่บทบาทของบุคคลในหน่วยงานไม่ชัดเจน ผลที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลในด้านที่ดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับว่ามีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสมและ

ใช้วิธีการจัดการอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่ผลที่ตั้งไว้ของสถานศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ (รัฐพล เย็นใจมา, 2561)

การบริหารความขัดแย้งคนส่วนใหญ่มักมีความคิดในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งในทางลบเราควรศึกษาให้ถ่องแท้ในเรื่องของการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบพฤติกรรมเมื่อคนเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งแนวทางการบริหารความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือวิธีในการบริหารของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ โดยการบริหารความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ (Thomas and Kilmann, 1987) ได้แบ่งวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 5 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ด้านการเอาชนะ (Competition) 2) ด้านความร่วมมือ (Collaboration) 3) ด้านการประนีประนอม (Compromising) 4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ 5) ด้านการยอมให้ (Accommodation) (ประกายกาญจน์ แดงมาดี, 2559)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ประกอบด้วย โรงเรียนในจังหวัดลำปางและลำพูน มีทั้งหมด 45 โรงเรียน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด 2,321 คน โรงเรียนที่อยู่ในเขตรับผิดชอบของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน มีหลากหลายโรงเรียนทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ โรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล การคมนาคมยากลำบาก ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาก็ต่างเป็นคนหลากหลายพื้นที่กัน มีค่านิยม ความเชื่อ ความคิด และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน อยู่ในสังคมเดียวกัน แล้วเมื่อประเมินอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วยผ่านก็ต่างย้ายกลับบ้านเกิด หรือภูมิลำเนาของตนเอง จึงทำให้มีการย้ายตำแหน่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง แล้วหลังจากนั้นก็มีการเรียกบรรจุข้าราชการครูคนใหม่มาแทนวนเวียนเป็นวัฏจักรอยู่อย่างนั้น ทำให้คนนอกถิ่นฐานบ้านเกิดของตน ที่มีวัฒนธรรม ความเชื่อ ความคิดเห็น และค่านิยมที่แตกต่างกันมาร่วม อยู่ในสังคมโรงเรียน หรือสถานที่เดียวกันอาจทำให้เกิดเรื่องราวความขัดแย้ง เพราะมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันความเข้าใจไม่เหมือนกัน กับทั้งระหว่างบุคคลภายในโรงเรียน หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารทั้งในโรงเรียนเดียวกันหรือต่างกัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งและการทะเลาะกันในโรงเรียนได้ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับ (สัมมนา ธนินธ์, 2553) ที่ว่าความไม่ลงรอยกันคือ สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเป็นผลมาจากตัวคนที่ทำงานร่วมกันในสถานที่เดียวกัน แต่ไม่เห็นด้วยกันทางด้านความคิด ความเชื่อ เป้าหมาย ทัศนคติ แนวทางการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร และผลประโยชน์ต่อความต้องการที่ไม่ตรงกัน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม จึงจะสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

ผู้วิจัยได้เกิดความสนใจที่จะค้นคว้าหาคำตอบถึงการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ถึงการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษา และผลที่ออกมาจากการศึกษาอาจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไข หรือลดการเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินการจัดการดูแลสถานศึกษาให้บรรลุผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ที่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มี เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ที่แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ในปีการศึกษา 2564 จำนวน 80 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน, 2564, สือออนไลน์) ข้อมูล ณ วันที่ 20 มิถุนายน 2564

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเฉพาะเจาะจง เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูนทั้งหมด 80 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ในปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

การบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1987) ได้แบ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้

ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม

1.1 เพศ

1.1.1 หญิง

1.1.2 ชาย

1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด

1.2.1ปริญญาเอก

1.2.2ปริญญาโท

1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

1.3.1 10 ปีขึ้นไป

1.3.2 6-10 ปี

1.3.3 1-5 ปี

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีและแนวคิดของ (Thomas and Kilmann, 1987) ได้แบ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านการเอาชนะ (Competition)

2.2 ด้านความร่วมมือ (Collaboration)

2.3 ด้านการประนีประนอม (Compromising)

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

2.5 ด้านการยอมให้ (Accommodation)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การบริหารความขัดแย้ง** หมายถึง การคลี่คลายปัญหา หรือแก้ปัญหาที่เกิดจากสภาพการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ประกอบไปด้วยด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้

2. **ด้านการเอาชนะ (Competition)** หมายถึง การแก้ไขปัญหาเพื่อมุ่งเอาชนะที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งประเด็นที่ว่าตนเองต้องได้ชัยชนะไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น มักใช้อำนาจจากตำแหน่งที่สูงกว่าหรือสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า และแสดงการคุกคามข่มขู่ หรือการอ้างกฎระเบียบ เพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ การหาหนทางที่จะทำให้ได้ผลตามที่วางไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ของตนในการระงับปัญหา มักจงใจพูดให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง ใช้สิทธิในการออกความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้วิธีการต่าง ๆ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดเห็นของท่าน มักแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยใช้วิธีการตามวิธีการและความคิดของตนเอง และมักจะโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่านไม่เห็นด้วย

3. **ด้านความร่วมมือ (Collaboration)** หมายถึง การให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการแก้ปัญหาที่จะให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจมุ่งจะให้เกิดการชนะ โดยเป็นการชนะด้วยกันทั้งคู่ การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย การแก้ไขปัญหาโดยใช้ความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน พยายามประสานแนวความคิดและความเห็นต่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน การให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ประสานงานกับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นเพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา ไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว

4. **ด้านการประนีประนอม (Compromising)** หมายถึง การแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการใส่ใจผู้อื่น เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งที่จะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างในลักษณะที่ว่า หากจะได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการก็ควรจะต้องยอมเสียบางอย่างบ้างหรืออาจเป็นการพบกันครึ่งทาง การพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดอัตราของตนเองลงมาบ้าง ขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นที่เคารพของทั้ง 2 ฝ่าย มาช่วยไกล่เกลี่ย การทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง การพยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง พยายามจงใจให้คู่กรณี

ยอมถอยออกมาคนละครั้ง การใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง

5. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การที่ไม่มุ่งเอาชนะและขณะเดียวกันก็เฉยเมยหรือไม่ยินยอมเข้าแก้ไขปัญหาคือการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่สนใจความต้องการของทั้งผู้อื่นและตัวเอง พยายามทำตัวหลบหนีปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะมีความคิดเห็นว่าเมื่อเวลาผ่านไปปัญหาก็จะคลี่คลายตามไปด้วย การไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์หรือปัญหาคลี่คลายลง หลีกเลี่ยงการเสนอแนวคิดใด ๆ ต่อการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง ปล่อยให้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไว้เป็นเวลานาน เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน หลีกเลี่ยงปัญหาที่ความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งร่วมด้วย พยายามหลีกเลี่ยงในการเข้าพูดคุยถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับคู่กรณี พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาคือความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นเพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกเครียด

6. ด้านการยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแสดงออกถึงการกระทำที่เป็นฝ่ายที่จะยินยอม ยินยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการ เสียสละ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ซึ่งมีสาเหตุมาจากไม่ชอบให้เกิดความเข้าใจผิดกัน และใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคือไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี การยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด พยายามรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ยอมเสียสละความต้องการของตนเอง และสนองความต้องการของผู้อื่นเสมอ แม้ว่าท่านจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม และปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเอง

7. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

8. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความเร็ว ประสบการณ์ที่เกิดจากการดำรงตำแหน่ง นับตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการในสายงานการบริหารงานต่าง ๆ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป 6-10 ปี 1-5 ปี

9. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ได้ข้อมูลซึ่งจะสามารถช่วยในการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมตามสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้
2. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาภายในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน หรือภายนอกสังกัดได้
3. สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับการวางแผนงานฝ่ายบริหารงานบุคคลได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป
4. สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้เรียนได้ เพื่อลดปัญหาหรือต้นเหตุในการทะเลาะวิวาทได้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 หลักการและขอบข่ายทางการบริหารและจัดการสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
 - 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.5 แนวทางการบริหารความขัดแย้ง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาจัดเป็นสถาบันที่ให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม รวมทั้งเป็นผู้ผลิตเยาวชนอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ มีนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายแนวคิด ดังนี้

ประจักษ์ โพธิ์วัด (2548) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระบบ อันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ

ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่พึงตามที่ต้องการ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข

บุญชู ชัยเสรี (2549) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มคนที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติช่วยพัฒนาบุคลิกภาพ ทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ อยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี ตามสมควรแก่สภาพของตน

วีระ ปิ่นเจริญ (2550) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มคนในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องภายนอกได้ร่วมกันในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการเสริมสร้างคุณธรรมสติปัญญา และมีร่างกาย อารมณ์ สังคมที่ดีพร้อมที่จะเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุทัศน์ จอกสถิต (2550) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การขับเคลื่อนกิจการและงานต่าง ๆ ผ่าน 4 ฝ่ายงาน คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายบริหารทั่วไป เพื่อที่จะมุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ให้เกิดพลัง และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ

1. การตัดสินใจที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Cased Decision) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การมีส่วนร่วม (Aorticpation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดต่อการจัดการศึกษาเข้ามาเป็นส่วนร่วมหรือเป็นคณะทำงานร่วมกำกับ ติดตาม และดูแลสถานศึกษา ตลอดจนร่วมออกข้อคิดเห็นต่าง ๆ
3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจโดยให้ผู้รับผิดชอบที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา ในการบริหารงานฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป
4. ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

5. ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าบุคลากรในองค์กรมีความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งนี้ ยึดหลักเป้าหมายสอดคล้องต่อ สังคม กระบวนการโปร่งใส และทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ

6. ความเป็นนิติบุคคล (giristic person) เป็นการให้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ ให้กับโรงเรียนเฉพาะตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

Simon, Smithburg and Thomson (1966) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การทางการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตาม นโยบายที่ตั้งไว้

Good (1973) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการนักเรียน รวมทั้งบริหารธุรกิจ โรงเรียน

Campbell (1976) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ ทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษา ออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริหารนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและงานธุรการ
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน

Koontz and Wehrich (1988) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการ ในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกด้านที่เกิดจากบุคลากรหลาย ๆ คนร่วมมือกัน บริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยวิธีการจัดการ องค์กรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือหน่วยงานแต่ละแห่ง

Reynolds and Creemers (1990) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหาร โรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลว่าเป็นโรงเรียนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ ดำเนินการ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์โดยจากความร่วมมือของบุคคลที่มี ส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

หลักการและขอบข่ายทางการบริหารและจัดการสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญมีหน้าที่หรือมีความรับผิดชอบและขอบเขตของการจัดตั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมาย คือ เป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ว่าด้วย ระเบียบการบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ มีความรู้ ควบคู่คุณธรรม มีวัฒนธรรมและมีจริยธรรมในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างปกติ เช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่ใช่นิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคลกำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้โรงเรียนของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการควบคุมบังคับสั่งการ บำรุง รักษา สถานศึกษา อันเป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมาย ว่าด้วย ที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ และบริหารจัดการ เก็บค่าบำรุงสถานศึกษาตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ผิดกับหลักวัตถุประสงค์ และนโยบายของสถานศึกษาที่ได้กำหนดขึ้น ผลของการศึกษานั้นจะดีขึ้นได้หรือไม่อยู่ที่การจัดสรร และการควบคุมดำเนินการบริหารตามภารกิจของสถานศึกษา ซึ่งได้มีขอบเขตและภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษา ตามที่ได้กำหนดไว้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลไว้ 4 ด้าน ดังนี้ (วัฒนภรณ์ จิวาลักษณ์, 2558)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตจำนงที่ให้สถานศึกษาดำเนินการได้อย่าง คล่องตัว เป็นอิสระ งานวิชาการเกี่ยวเนื่องต่อสิ่งที่ผู้รับบริการภายในโรงเรียน ภายในท้องถิ่น และภายในชุมชนต้องการ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในการบริหารงานภายในโรงเรียน ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดีมีศักยภาพจะทำให้กระบวนการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาในการใช้หลักสูตร และงานวิชาการจะมีศักยภาพมากขึ้น ผู้บริหารก็จะต้องมีการวัดผลประเมินผลอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งการวัดสิ่งที่เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แหล่งชุมชน รวมถึงจะทำให้วัฒนธรรมในชุมชนมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.1 วัดดูประสงค์ของการบริหารงานวิชาการ

1.1.1 เพื่อให้โรงเรียนมีการจัดการงานด้านวิชาการได้โดยมีความอิสระ คล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษาชุมชนและท้องถิ่น

1.1.2 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินคุณภาพจากหน่วยงาน ภายนอก

1.1.3 เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน จัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการ เรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ

1.1.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้ร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทุกที่ ในการที่จะขอความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนที่อยู่ภายในชุมชน เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

1.2 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

1.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.2.2 การพัฒนาขั้นตอนและรูปแบบการเรียนรู้

1.2.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

1.2.4 การวิจัยต่างๆเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.2.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

1.2.7 การนิเทศการศึกษา

1.2.8 การแนะแนวการศึกษา

1.2.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.2.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

1.2.11 การประสานขอความร่วมมือในเรื่องการพัฒนางานวิชาการกับหน่วยงาน การศึกษาอื่น

1.2.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ การจัดการทรัพยากรด้านการเงิน สถานศึกษา มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านทรัพยากร เงินทุน ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้อย่างชัดเจน ให้มีความคล่องตัว ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ รวมถึงบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหาเงินทุนจากการ บริการมาทางการศึกษามาใช้เพื่อประโยชน์สูงสุดส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนและ ต่อสถานศึกษา

2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานงบประมาณ

2.1.1 เพื่อให้สถานศึกษาควบคุมบริหารงานด้านงบประมาณตามกฎหมายระเบียบ มีความคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

2.1.2 เพื่อให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.1.3 เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

2.2 ขอบข่ายของการบริหารงานงบประมาณ

2.2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและงบประมาณประจำปี รวมถึงตรวจสอบความเหมาะสมของการขอรับในแต่ละครั้ง

2.2.2 ตรวจสอบความเหมาะสมของเงินสำหรับโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับการอนุมัติการโอนเงินงบประมาณในสถานศึกษา

2.2.3 ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ และรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างถูกต้อง

2.2.4 การจัดสรรทรัพยากร การจัดหาทุนในการลงทุน เพื่อใช้ในการศึกษา การหารายได้และผลประโยชน์กองทุนกฐินเงินสวัสดิการเพื่อการศึกษาต่างๆ

2.2.5 จัดทำการรับเงินจากกองคลัง เพื่อมาเก็บรักษาเงิน และเพื่อการจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการจัดเก็บเงินไว้ใช้ภายในสถานศึกษาในปีต่อไป

2.2.6 การทำบัญชีทางการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงิน จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ บัญชี

2.2.7 การจัดทำงานด้านพัสดุ การจัดทำระบบข้อมูลทรัพย์สินของโรงเรียนทั้งหมด การจัดซื้อพัสดุ การกำหนดรูปแบบเฉพาะของการจัดซื้อของหรือครุภัณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนการเก็บและรักษา ขยายและจำหน่ายพัสดุ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล งานบุคคลภายในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถดำเนินภารกิจให้ตอบสนององกิจการของโรงเรียน เพื่อยกระดับการทำงานให้เกิดความสิ้นเปลืองมีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมทักษะในการดำเนินงาน ส่งเสริมทักษะความรู้ทางด้านงานวิชาการต่าง ๆ และมีการมอบของขวัญหรือเชิดชูเกียรติ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ รวมไปถึงมีความก้าวหน้าในการงานของตน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน เพราะถ้าหากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาอย่างเต็มที่ก็จะส่งผลดีต่อโรงเรียนและนักเรียนอย่างมาก

3.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

3.1.1 เพื่อให้การทำงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องชัดเจน รวดเร็วและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.1.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้เป็นผู้มีความสามารถมีความรู้ ทักษะ และมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานมีความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการที่ตั้งไว้

3.1.3 เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตนโดยยึดมั่นอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการครู

3.1.4 เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาที่ได้ประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมายและระเบียบของการเป็นข้าราชการที่ดีได้รับการชมเชย มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับความมั่นคงในชีวิต สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมทำให้การศึกษาได้รับการพัฒนาส่งผลโดยตรงสู่ผู้เรียนทันที

3.2 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

3.2.1 การกำหนดตำแหน่งการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลังคน ขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

3.2.2 ดำเนินการคัดสรรเพื่อบรรจุเข้ารับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีได้รับการมอบอำนาจจากคณะอนุกรรมการข้าราชการครู ในตำแหน่งครูผู้ช่วย และสายงานผู้บริหาร เขตพื้นที่การศึกษาจะดำเนินการในการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การรักษาราชการแทนและรักษาการแทนในตำแหน่ง

3.2.3 การส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานราชการ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรทางการศึกษา การปรับลดหรือเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จัดทำเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินค่าตอบแทนอื่นในส่วนอื่น ๆ ทะเบียนประวัติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอจัดทำบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ การขอหนังสือรับรองไปราชการต่างประเทศ ขออนุญาตลาอุปสมบท ขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ การยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒนา การจัดสวัสดิการ

3.2.4 การดำเนินการเมื่อมีบุคลากรทางการศึกษาทำผิดวินัยทั้งกรณีที่มีความร้ายแรง และไม่ร้ายแรง การยื่นคำร้องขอพิจารณาใหม่ การร้องทุกข์ และมีการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างวินัยและป้องกันการกระทำผิดวินัย

3.2.5 ดำเนินการให้พ้นจากราชการ ในกรณีที่ไม่ผ่านการประเมินการทำงาน และได้รับการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มตำแหน่งครูผู้ช่วยที่คะแนนต่ำ

กว่าเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป หากพบว่ามิได้รับราชการนานหรือกรณีได้รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษจำทำการให้ออกจากราชการไว้ก่อน

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานทั่วไปเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบองค์กรให้บริการงานอื่น ๆ ให้เป็นไปตามคุณภาพ มาตรฐาน และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีหน้าที่คือให้การช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสะดวกรวดเร็วต่าง ๆ ในการให้บริการในการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งต่อยอดและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยคำนึงถึงความสำเร็จ ความเชื่อมั่นตรวจสอบได้ ไปจนถึงการร่วมมือ ร่วมใจกันของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ

4.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานทั่วไป

4.1.1 เพื่อให้ความสนับสนุน มุ่งเน้นในการอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงาน และมีการติดต่อขอความร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อให้สถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4.1.2 เพื่อจัดทำกรประชาสัมพันธ์และประกาศภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของทางหน่วยงานต่อบุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความชัดเจน ความเชื่อมั่น จนนำไปสู่การต่อยอดในการพัฒนาการศึกษาต่อไป

4.2 ขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไป

4.2.1 ดูแลติดต่อประสานงานธุรการ

4.2.2 ดูแลคณะกรรมการรวมถึงเลขานุการสถานศึกษา

4.2.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2.5 การพัฒนาในเรื่องสถานที่ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา

4.2.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.7 การส่งเสริมสนับสนุนงาน อย่งครอบคลุมทั้ง 4 ฝ่าย

4.2.8 การปรับปรุงซ่อมแซมครุภัณฑ์ภายในโรงเรียน

4.2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.2.10 การรับนักเรียน

- 4.2.11 การประสานงานและจัดการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.2.12 การบำรุงทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.2.13 คู่มืองานกิจการนักเรียน
- 4.2.14 การเผยแพร่การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.2.15 การส่งเสริมให้การสนับสนุนรวมไปถึงการติดต่อประสานงานการจัดการศึกษาในชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.2.16 งานติดต่อกับราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.2.17 การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.2.18 งานบริการสาธารณะ
- 4.2.19 งานที่ไม่ได้ระบุในงานอื่น ๆ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาภายใต้ยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะนำสถานศึกษาให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงหน้าที่ และใช้โอกาสของการเป็นผู้นำ ทุ่มเทเสียสละทำงาน และแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่พัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าอย่างโดดเด่น จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม สิ่งที่มาคือความภาคภูมิใจของตนเองและความโชคดีของสถานศึกษาที่ได้ผู้บริหารดีมีฝีมือและมีความเป็นมืออาชีพ แต่ถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถ นอกจากจะบริหารสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จแล้วยังทำให้สถานศึกษาเสียเวลา และเสียโอกาสในการพัฒนาได้ในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2547) ได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

อาคม วัชโรสง (2547) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. เป็นผู้นำในการจัดการทำหลักสูตร โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษา
4. สนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

5. สนับสนุนให้มีการพัฒนาคนในองค์กรให้ได้รับความรู้ต่าง ๆ รวมถึงฝึกฝนให้มีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ

6. จัดการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อติดตามการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ของหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

ธีระ รุญเจริญ (2553) ได้อธิบายลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษา ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้มุ่งเน้นต่อการส่งเสริมและให้การสนับสนุนปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหมวดที่ 4 ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีการวางแผน นโยบาย และยุทธศาสตร์เพื่อการ ปฏิรูปการเรียนของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่ออำนวยความสะดวกนำไปปฏิบัติ ให้คำแนะนำและเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน และหน่วยงานกับบุคคลภายนอกโรงเรียน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษา บิดา มารดา ผู้ปกครอง ท้องถิ่น และหน่วยงานต่างๆ

3. การอำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ เช่น การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น เกม หนังสือ เทคโนโลยีช่วยการจัดการเรียนรู้และอุปกรณ์ส่งเสริมการจัดการศึกษาต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการอำนวยความสะดวกของสถานที่แห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ ที่ผู้เรียน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองและจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรัก ที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญและส่งเสริมให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานสร้างความเชื่อมั่นและมีความเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การมอบรางวัล การกล่าวชมเชย เพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณในการนำเสนอผลงาน

7. การส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรับการตรวจสอบผลภายนอกหลังจากการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้วางแผนทางปฏิบัติของสถานศึกษา เพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบระเบียบมากขึ้น

8. มุ่งเน้นและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาในการค้นหาทางที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของคุณครูและบุคลากรภายในหน่วยงาน รวมถึงฝ่ายบริหารที่จะได้มีบทบาทหน้าที่ในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ข้อมูลภารกิจและกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ให้บุคคลอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างโรงเรียน รวมถึงบุคคลทั่วไปได้รับรู้ ซึ่งจะมีขั้นตอนหลายรูปแบบ ในการที่จะเสริมสร้างเครือข่ายการรับรู้กับชุมชนเพื่อเป็นการสร้างแรงสนับสนุนให้กับทางโรงเรียน

10. การผลักดันให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้เข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้โรงเรียนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเป็นผู้นำทางวิชาการ การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้เป็นผู้อำนวยความสะดวกการสร้างแรงจูงใจในการทำงานการประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เป็นปกติภายในสังคมไทย ซึ่งมักเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและระหว่างบุคคล ที่มีความคิดไม่เหมือนกันในหลายๆด้าน เช่น แนวคิด ค่านิยม การอบรมเลี้ยงดู ซึ่งความไม่เหมือนกันเหล่านี้จะสามารถนำไปสู่ความไม่ลงรอยกันได้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง “ความไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้น ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมาย คำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน เมื่อเห็นคำว่า ความขัดแย้ง นั้นจึงประกอบไปด้วยทั้งลักษณะ

ของการขัด และลักษณะอาการ แย่ง กล่าวคือ แต่ละฝั่งนอกจากจะเห็นตรงกันข้ามแล้ว ยังมีความคิดเห็นที่ไม่ขัดแย้งกัน และไม่ปฏิบัติตามกันอีกด้วย

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (2546 อ้างอิงใน พัชราภรณ์ กุลบุตร, 2554) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การก่อสงคราม การทะเลาะวิวาท การต่อสู้ และการพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การแสดงออกที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงข้ามกัน ไม่ชอบกันเมื่อมีความสนใจ มีแนวคิด หรือการแสดงออกที่ไม่เหมือนกัน

ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความแตกต่างของจุดมุ่งหมาย ค่านิยมและความเชื่อระหว่างตัวบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งความไม่ลงรอยกันในเหตุการณ์ใดก็ตามเป็นการบ่งบอกถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ความหมายนี้จะเห็นได้ว่าความไม่ลงรอยกัน เป็นสิ่งที่ตอบสนองของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีค่านิยม ความคิดเห็น และจุดมุ่งหมายไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมไปถึงความไม่ลงรอยกันในรูปแบบของการต่อสู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่กลุ่มหนึ่งล่วงล้ำ หรือขวางการกระทำอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของตน โดยความขัดแย้งที่กล่าวมาจะสะท้อนกลับมาในด้านความไม่รุนแรงหรือรุนแรงก็ได้ (รัฐพล เย็นใจมา, 2561)

นักสังคมวิทยาและนักมนุษยวิทยาเห็นว่า “ความขัดแย้งเป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อมในทางสังคม (Social Environments) ส่วนนักเศรษฐศาสตร์เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นการศึกษาและการวิเคราะห์ถึงระหว่างผู้แสดงในรายการบางรายการที่หา ยากและมีคุณค่า (ทางวัตถุ) ส่วนนักรัฐศาสตร์เห็นว่า เป็นสัมพันธภาพระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ เป็นพฤติกรรมทางสังคม มองที่การแบ่งอำนาจทางสังคม เกี่ยวกับอำนาจ กระบวนการตัดสินใจระหว่างสถาบันต่าง ๆ การเมืองระหว่างเอกชน กลุ่ม และชาติ และสัมพันธภาพเช่นนั้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคคล ระหว่างผู้ตัดสินใจด้วยกัน เป็นสังคม รัฐบาลระดับต่าง ๆ ระบบ (อรุณ รักรธรรม, 2546)

ในความคิดเห็นของนักวิชาการ นักการศึกษา ตลอดจนนักบริหาร ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายแตกต่างกันออกไป

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2531) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สถานการณ์ที่เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างคนสองคน หรือระหว่างกลุ่มคนด้วยกัน เกิดความคิดและความรู้สึกที่ไม่อยากทำงานร่วมกันหรือเกิดความคิดที่ไม่ชอบใจกัน

สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวว่าไว้ว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่เกิดจากความไม่เหมือนกันระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่ม อาจจะมีขัดขวางเป้าหมายระหว่างกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขุ่นเคืองใจกัน หรืออยู่ในสถานการณ์ที่จะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อตกลงอันเป็นที่พึงพอใจของทั้งคู่ได้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง (Conflict) คือ สถานการณ์ที่ไม่ลงรอยกันที่เป็นผลมาจากภายในตัวมนุษย์ หรือเป็นผลมาจากกลุ่มคนอันเนื่องมาจากไม่เข้าใจกันในเรื่องของสิ่งตอบแทนในรูปแบบต่างๆและหาข้อสรุปในการหาทางออกร่วมกันไม่ได้

Bovee, et al. (1993) กล่าวว่าไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ เวลาที่มีมนุษย์มีความเห็นไม่ตรงกัน (Disagreement) ในที่นี้อาจจะเกิดขึ้นได้จากความไม่เหมือนกันระหว่างบุคคลแต่ละคนมากกว่า 2 คน ขึ้นไป หรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่ม ขึ้นไป

David (1983) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายมีเรื่องราวที่ไปด้วยกันไม่ได้ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม หากผู้ใดอยู่ในความขัดแย้งหากฝ่ายใดชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะรู้สึกแพ้

John (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ ความปกติในการร่วมมือกันและสร้างความสัมพันธ์ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของความสัมพันธ์ในสังคม และปัจจัยทั้งหมดของระบบการแข่งขันความขัดแย้งหยั่งรากลึกลงในความต้องการของมนุษย์ และบ่อยครั้งที่มีความต้องการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมหลัก ๆ ขึ้นมาใหม่

Dean (1991) ได้กล่าวว่า ถ้าหากมีการบริหารความขัดแย้งในทางที่ดีและสมควร ความขัดแย้งจะปรับเปลี่ยนเป็นการเสริมคุณค่าให้กับองค์กรในฐานะที่เป็นวิธีการที่ช่วยให้มีการรับรู้ถึงปัญหาและนำไปสู่หนทางแก้ไข ผู้ที่มีส่วนร่วมจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลแนวความคิดเกาะติดปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นให้สำเร็จ จึงพบว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น การแสวงหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาและการทำงานให้สำเร็จ

จากความหมายของความขัดแย้งข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการที่ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน และความคิดที่แตกต่างกัน หรือมีเป้าหมายที่แตกต่างกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่มบุคคลทำให้เกิดความอึดอัดใจต่อกันซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่ต่างกันไป

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในองค์กร หรือการทำงานในสังคมปัจจุบัน เพราะต่างคนต่างความคิดต่างที่มา มาใช้ชีวิตและทำงานร่วมกันจึงมักเกิดความขัดแย้งขึ้น ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวต่อไปนี้

นักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา ได้ศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวเนื่องกับความขัดแย้ง และได้จำแนกแนวคิดเป็น 3กลุ่ม ดังนี้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542)

1. แนวคิดตามประเพณีนิยมหรือแนวคิดเดิม (Traditional View) มีความโดดเด่นมากในช่วง ค.ศ. 1930–1948 ที่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งไม่ลงรอยกันเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กร เกิดความผิดพลาดบางอย่างขององค์กรเป็นความล้มเหลวในการบริหาร ความขัดแย้งมักถูกมองในแง่ลบ ภายในองค์กรควรหลีกเลี่ยง และไม่ควรถ้าให้เกิดความขัดแย้ง และกำจัดให้หมดไป โดยมีความคิดที่ว่าองค์กรที่ดีจะต้องมีความราบรื่นขึ้น มีความคล่องตัว ถ้าหากเกิดความขัดแย้งขึ้นจะต้องช่วยกันปิดบัง และเชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจในการบังคับสั่งการในการแก้ไขความขัดแย้ง

2. แนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behavioral View) มีความโดดเด่นมากในช่วง ค.ศ. 1949–1975 มีความคิดเห็นที่ว่าความขัดแย้งไม่ลงรอยกันเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหนีพ้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติขององค์กรไม่สามารถขจัดให้หมดไปได้ บางครั้งสามารถนำมาซึ่งความคิดและวิธีที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทำให้เห็นประเด็นปัญหาและวิธีการแก้ไขที่ดีกว่า แต่บางครั้งอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีการใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์

3. แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) เป็นแนวความคิดสมัยปัจจุบันที่มองว่าความขัดแย้งหรือการไม่ลงรอยกันภายในองค์กรเป็น สีสันของชีวิตในองค์กร มีทั้งดีและไม่ดี ขึ้นอยู่กับรูปแบบของความขัดแย้งนั้น ๆ เพราะความขัดแย้ง หรือความไม่ลงรอยกันบางอย่าง อาจช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้ง เฉยชา ไม่ตอบสนองของการกระตุ้นใด ๆ ึ่งอยู่กับที่ไม่ตอบสนองต่อการใด ๆ องค์กรไม่ควรเป็นเช่นนั้น องค์กรจำเป็นที่จะมีความขัดแย้งบ้าง หากอยู่ในระดับที่สมควรจะทำให้องค์กรมีการตอบสนองตลอดเวลา ตื่นตัวอยู่เสมอและมีความคิดถึงสิ่งใหม่ ๆ เสมอ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) แบ่งแนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ซึ่งแสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงแนวความคิดสมัยเดิมและสมัยใหม่ ในเรื่องความขัดแย้ง

สมัยเดิม	สมัยใหม่
1. ความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยง	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคล	2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างทางอาชีพ และชนชั้นของบุคคล
3. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดทางการบริหาร	3. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
4. ความขัดแย้งแก้ไขด้วยระบบการบริหารงาน ความหมายการบังคับบัญชา	4. ความขัดแย้งเป็นผลผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง
5. มีผู้กระทำไม่ถูกต้องอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง	5. ทุกคนไม่มีผิดหรือถูก

ที่มา: ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544

ประนัตตา สุทธิกุล (2548) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner สรุปได้ ดังนี้

1. แนวคิดในสมัยเดิม มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง คือ ความไม่จำเป็น และส่งผลร้ายต่อหน่วยงานเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดความผิดพลาดของการบริหารงานในการออกแบบองค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งอาจทำลายความสามัคคีของหน่วยงานอาจเกิดความเสียหายต่อการดำเนินงาน และยังคงคิดว่าภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้งทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ เพราะความขัดแย้งทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องคอยควบคุมและบริหารจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับเหมาะสมและยุติธรรม

Stephen (1993) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยได้แบ่งออกเป็น 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิม ศตวรรษที่ 19-2483 ในสมัยเดิมมีความเชื่อ ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งหรือมีสัญญาณว่าเกิดข้อขัดแย้งขึ้นแย่งกันในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการที่องค์กรมีการอยู่ร่วมกันนั้น เกิดความคิด การปฏิบัติ ค่านิยม ความคิดเห็นที่หลากหลาย

ย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถ้าเกิดความขัดแย้งมุ่งผลประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลัก จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ก่อให้เกิดภาพที่เป็นทางบวกต่อองค์กร

3. แนวคิดสมัยใหม่ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่คนในองค์กรพยายามหาทางแก้ไข เกิดการประสานและร่วมมือกันในหลาย ๆ คนในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 แนวทางสำคัญ คือ แนวความคิดสมัยดั้งเดิม ที่มีความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ต้องรีบแก้ไขหรือหลีกเลี่ยง ส่วนแนวความคิดสมัยใหม่ มีความคิดที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องรู้จักควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและให้คุณมากกว่าให้โทษ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ทฤษฎีความขัดแย้งอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเป็นแนวความคิดที่มีข้อสมมุติฐานที่ว่า การแสดงออกของคนในสังคมสามารถเข้าใจได้จากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ เพราะการแข่งขันในการครอบครองทรัพยากรที่มีค่าและหายาก โดยมีนักทฤษฎีความขัดแย้ง ดังนี้

Karl (1971) มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนผันของทุก ๆ สังคม จะมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิต (Mode of Production) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจของการผลิต (Forces of Production) ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน ทน และเทคโนโลยี กับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต (Social relation of Production) ซึ่งได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิตและคนงานที่ทำหน้าที่ผลิต แต่ในระบบการผลิตแต่ละระบบจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้งานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่เป็นโครงสร้างส่วนล่างของสังคม (Substructure) และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม (Superstructure) เช่น รัฐบาล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ศาสนา และรวมถึงค่านิยม ทัศนคติ และบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญมากลำดับขั้นของการพัฒนาของ Marx มีดังนี้

1. ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม (Primitive Communism) สิทธิในการตัดสินใจต่าง ๆ รวมถึงแหล่งในการผลิตเป็นของชนเผ่า (Tribal Ownership) ต่อมาชนเผ่าได้ทำการรวมตัวกันเป็นเมืองและรัฐขึ้น ทำให้กรรมสิทธิ์ของเรื่องต่างๆเปลี่ยนไปเป็นของรัฐแทน

2. ขั้นสังคมแบบโบราณ (Ancient Communal) สิทธิในการตัดสินใจต่าง ๆ รวมถึงแหล่งที่ผลิตเป็นของรัฐ (State Ownership) ประชาชนในชุมชนจะสามารถรับสิทธิต่าง ๆ ในทรัพย์สิน

ส่วนตัวที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ ซึ่งได้แก่ เครื่องใช้ส่วนตัวและคนรับใช้ ดังนั้น คนรับใช้ (Slavery) จึงเป็นทรัพยากรสำคัญในระบบการผลิตทั้งหมด จึงทำให้เกิดเป็นความไม่ลงรอยกันระหว่าง เจ้าทาสและตัวทาส

3. ชั้นสังคมแบบศักดินา (Feudalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจุบันการผลิตเป็นของขุนนาง คือ ที่ดิน โดยมีทาสเป็นแรงงานในการผลิต

4. ชั้นสังคมแบบทุนนิยม (Capitalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจุบันการผลิตเป็นของนายทุน คือ ที่ดิน ทุน แรงงาน และเครื่องจักร โดยมีผู้ใช้แรงงานเป็นผู้ผลิต

5. ชั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ (Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจุบันการผลิตเป็นของทุกคน ทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน ไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

ตามแนวความคิดของ Marx ลำดับขั้นของการนำไปสู่การปฏิวัติของชนชั้นล่างของสังคม เกิดจากกระบวนการดังต่อไปนี้

1. มีความต้องการในการผลิต
2. เกิดการแบ่งแยกแรงงาน
3. มีการสะสมและพัฒนาทรัพย์สินส่วนบุคคล
4. ความไม่เท่าเทียมทางสังคมมีมากขึ้น
5. เกิดการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม
6. เกิดตัวแทนทางการเมืองเพื่อทำการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละชนชั้น
7. เกิดการออกมาต่อสู้ ปฏิวัติ

การปรับเปลี่ยนทางสังคมตามความคิดของ Marx เป็นการออกมาต่อสู้กับชนชั้นในสังคม โดยใช้แนวความคิด ภาษาวิधि (Dialectical) ที่เริ่มจาก การกระทำ (Thesis) ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Antithesis) และเกิดการกระทำแบบใหม่ (Synthesis) ตามมา

Lewis (1965) เป็นนักทฤษฎีทางด้านความขัดแย้ง มีความคิดเห็นว่า ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผันเปลี่ยนทางสังคม ไม่มีกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มคนหนึ่งที่มีความรักใคร่สามัคคี เห็นด้วยกันอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งไม่ลงรอยกันเป็นเรื่องของสถานะทางบุคคลใดบุคคลหนึ่งของมนุษย์ ทั้งในความไม่ชอบและความรักใคร่ ต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ไขปัญหา ความไม่ลงรอยกันและทำให้เกิดความรักใคร่กันภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตร และความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน Coser มีความคิดเห็นว่าการที่กลุ่มคนในสังคมมีปัญหา ความขัดแย้งขึ้นจะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนผันทางสังคม สามารถทำให้คนในชุมชนมีชีวิตและจากด้านที่ไม่ดีไปสู่ด้านที่ดีขึ้นได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจ

ต่อสังคมที่เขาอยู่เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ๆ ให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของเขาได้ Lewis (1965) ยังเสนอว่า ความขัดแย้งอาจจะทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือ และสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่าง ๆ โดย Lewis (1965) ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. Approach–Approach Conflict เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายที่ตนปรารถนาสองอย่างที่ต้องเลือก
2. Approach–Avoidance Conflict เมื่อบุคคลพบกับเป้าหมายสองอย่าง ซึ่งเป็นทั้งเป้าหมายที่ตนเองชอบและไม่ชอบ
3. Avoidance–Avoidance Conflict เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่

Ralf (1929, Online) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ไม่ยอมรับสิ่งที่ Marx คิดที่ว่าความเหลื่อมล้ำเกิดขึ้นได้โดย มีปัจจัยการผลิต และเสนอว่า ความเหลื่อมล้ำกันในสังคมนั้นมีขึ้นมาได้ โดยเกิดแตกต่างกันในเรื่องของสิทธิอำนาจ (Authority) กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจกับกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ สังคมจึงเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ (Guasi Groups) ของทั้งสองฝ่าย ที่มีปัญหากันในเรื่องของสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อฝ่ายนั้น (Latent Interest) ดังนั้น แต่ละกลุ่มจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ที่เป็นประโยชน์ของตนเองไว้ โดยมีหัวหน้าทำหน้าที่ในการพูดคุย โดยสร้างความสมานฉันท์ที่ได้ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงมาก หรือรุนแรงน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการและประสานงานเพื่อให้งานออกมาตรงตามที่ต้องการให้ได้ผลประโยชน์ของฝ่ายที่ครอบครองและเสนอความคิดว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากสังคมภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ และวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมใช้แนวทางการควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม Ralf (1929, Online) มีความเห็นว่าความขัดแย้งสามารถทำให้โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม

Thomas and Kilmann (1987) เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมา 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งที่มุ่งการเอาแต่ใจตนเอง หวังที่ตนเองจะเป็นผู้ชนะ โดยไม่คำนึงถึง

ผลเสียโดยรวม หรือประโยชน์ที่จะตามมา เป็นลักษณะที่แสดงออกมุ่งสู่การเอาชนะให้ได้ โดยอาศัยยศ ตำแหน่งหรือความมีฐานะมั่นคงกว่า แสดงการลู่ล้า ช่มชู้ญหรือการเอาชนะ โดยใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบที่จะให้ตนได้ประโยชน์ และบรรลุผลตามที่ต้องการในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่สู้ ก็แพ้

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงออกของบุคคลจะแสดงออกมาเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น เพื่อต้องการเอาชนะและในทางเหมือนกันก็ได้ให้ความสนับสนุนร่วมมืออย่างที่สุดกับการแก้ไขสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยทำให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตัวเราเอง และคนอื่น ๆ ด้วยการแสดงพฤติกรรมแบบนี้เป็นการสนับสนุนร่วมมือในการแก้ไขสถานการณ์ที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเป็นการแสดงออกที่ตรงกันข้ามกับการเฉยเมยหรือมองข้ามปัญหาหรือที่เรียกว่าการหลีกเลี่ยง หากมีการกระทำในลักษณะนี้เป็นการช่วยเหลือร่วมมือกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อจะทำให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงออกของผู้นำเมื่อตนพบเจอกับเหตุการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้น มีความชัดเจนในการเป็นกลางทั้งสองฝั่ง เป็นการเห็นดีเห็นงาม พึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย เป็นการแสดงออกแบบของพุดคุยที่มุ่งให้ทั้งสองฝั่งมีความเข้าใจและเห็นด้วยกันทั้งคู่ เป็นรูปแบบที่หากเราได้มาบ้างก็ควรยอมให้ผู้อื่นบ้าง หรือการที่เรามาเจอกันคนละครึ่งทาง การประนีประนอมเป็นการแสดงออกที่สมควรอย่างยิ่ง เมื่อเรากำลังพบเจอกับปัญหาการทะเลาะกันหรือไม่ลงรอยกัน เป็นการรักษาน้ำใจและลดการบาทหมางใจของทั้งคู่

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่มักแสดงออก เมื่อพบสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นการเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจ และมองข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยมีความคิดที่ว่า ความขัดแย้งจะไม่เกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีสิ่งเร้าต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ปัญหาตามที่เกิดขึ้น ส่วนข้อเสียของการหลีกเลี่ยง คือ ความไม่เข้าใจหรือไม่ลงรอยกันบางอย่างอาจเริ่มทวีความรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในความสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ แต่ถ้าหากเกิดสภาวะที่ความขัดแย้งยังไม่มีควมรุนแรงมากเกินไปและไม่อยู่ในเวลาที่เกินขีดความสาารถแล้ว การแสดงออกถึงการหลีกเลี่ยงต่อปัญหา และความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์อยู่บ้าง การแสดงออกแบบการหลีกเลี่ยงมีวิธีการคล้าย ๆ กับการนิ่งสงบ สยบความเค็ลื่อนไหวแล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงออกที่ไม่มุ่งเอาชนะผู้ใด และแสดงออกถึงการร่วมมือในระดับสูง เป็นการแสดงออกที่มุ่งไปสู่การยอมผู้อื่นไม่ต้องการแข่งขัน เป็นผู้ให้

และปล่อยให้บุคคลอื่นดำเนินการไปตามที่เขาต้องการ ถึงแม้จะไม่ชอบด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นการแสดงออกที่ตรงกันข้ามกับการแสดงออกแบบเอาชนะ ผู้ที่แสดงออกด้วยการยอมให้แสดงถึงการเป็นคนที่ไม่เสียสละแล้ว ยังคงหมายถึงคนที่ไม่ต้องการก่อปัญหาขึ้นหรือความขัดแย้งขึ้นกับบุคคลอื่น ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะต้องเข้าร่วมการต่อสู้ เพื่อที่จะได้สิ่งที่ต้องการที่มีอยู่น้อยมากแล้ว หัวหน้าหรือผู้นำที่แสดงออกด้วยการยอมให้มากเกินไป ผู้ใต้บังคับบัญชา มักแสดงท่าทีที่ไม่ชอบ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับสุภาภิตที่ว่าแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

Stephen (1993) ได้แบ่งความขัดแย้งขององค์กร ออกเป็น 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิม (ศตวรรษที่ 19-2483) ในสมัยเดิมมีความเชื่อ ว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งหรือมีสัญญาณว่าเกิดข้อขัดแย้งขึ้น แยกกันในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เมื่อสมัยเดิม คนในโรงงานต้องทำงานอย่างหนัก เพื่อให้เกิดผลกำไรให้กับองค์กร จึงทำให้คนงานไม่พอใจ ทางแก้ไขในสมัยนั้นคือ การออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวดขึ้น

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (2843-2513) มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการที่องค์กรมีการอยู่ร่วมกันนั้น เกิดความคิด การปฏิบัติ ค่านิยม ความคิดเห็นที่หลากหลายย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถ้าเกิดความขัดแย้งมุ่งผลประโยชน์ ต่อองค์กรเป็นหลัก จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ก่อให้เกิดภาพที่เป็นทางบวกต่อองค์กร

3. แนวคิดสมัยใหม่ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้ง ที่คนในองค์กรพยายามหาทางแก้ไข เกิดการประสานและร่วมมือกันในหลาย ๆ คนในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร มองความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงในกระบวนการที่มีอยู่ ทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และก่อให้เกิดประสิทธิผลตามมา

Filley (1975) ความขัดแย้งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งยั่วยุต่าง ๆ จากภายนอก Filley (1975) ได้อธิบายถึง ส่วนประกอบของความขัดแย้ง มี 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้พบเจอมาก่อนที่จะเกิดความไม่พึงพอใจที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งของบุคคลและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่คลุมเคลือ เช่น ความคลุมเครือของอำนาจ และปัญหาของการสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง เป็นต้น

2. การรับรู้เมื่อเกิดความไม่พอใจกันเกิดขึ้นจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ แต่ฝ่ายต่าง ๆ ระบุว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็น เมื่อรับรู้หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น

5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง

6. สิ่งที่เกิดจากการแก้ปัญหา สิ่งปรากฏขึ้นตามมาภายหลังเมื่อได้มีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแล้ว

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้สังเคราะห์ ทฤษฎีใหม่ขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี Original Theory แนวคิดเดิม และ New Theory แนวคิดใหม่

Original Theory

1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การเพราะความขัดแย้ง ทำให้องค์การแตกแยก ขาดผลลัพธ์ที่ดี นำไปสู่ความเครียด ดังนั้น หน่วยงานแต่ละที่จึง ต้องไม่มีปัญหา ไม่ลงรอยกัน

2. การบริหารองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือผิดพลาดทำให้องค์การเข้าสู่ความขัดแย้ง การบริหารที่ดีควรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

3. ผู้นำในองค์การจะต้องควบคุมความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้ได้ เช่น นิষยก้าวร้าว การแข่งขัน และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ โดยการจัดการส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้มีความสุขในการทำงานลดการเกิดความขัดแย้ง

New Theory

1. ทุกคนต้องพบเจอกับความขัดแย้งกันทุกคน องค์การจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ต้องรักษาระดับให้เหมาะสม จะกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

2. รางวัลที่ได้รับหรือเป้าหมาย ค่านิยมในองค์การและอาจเกิดจากความก้าวร้าว โดยธรรมชาติในตัวคนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะทำให้เกิดความไม่พอใจกันขึ้น ดังนั้น ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง

3. ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของคน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

สาเหตุของความขัดแย้ง

พฤติกรรมที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งที่เป็นบ่อเกิดหรือแหล่งที่มาของการกระทำให้เกิดความคิดเห็น หรือความเชื่อไม่ตรงกัน การทราบสาเหตุของความขัดแย้งอาจจะทำให้ง่ายต่อการจัดการและแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ทรรศนะว่า ต้นเหตุของการเกิดความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ปรากฏออกมาในองค์การและมักจะมีผลต่อการทำให้บุคคลกลุ่มต่าง ๆ เข้าใจแตกต่างกันออกไป จนนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันในที่สุด ปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมักปรากฏในองค์การส่วนใหญ่มี 3 ประการ คือ

1. ความไม่เหมือนกันของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ คือ ขณะที่โอกาสขยายตัวเติบโตนั้นความเป็นจริงไม่ใช่ว่าองค์กรโดยรวมจะเติบโตใหญ่ขึ้นเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง องค์กรมักจะมีการพัฒนาส่วนย่อย ภายในต่าง ๆ ไปด้วยในตัว แต่ส่วนประกอบที่เป็นส่วนย่อยนี้ เมื่อยิ่งพัฒนาก็ยิ่งจะมีการแยกตัวมากขึ้น เกิดเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสูง การแบ่งแยกตัวที่รวมผู้เชี่ยวชาญไว้ด้วยกัน อาจจะทำให้ในอนาคตจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มเก่งจับตัวอยู่กับกลุ่มเก่ง ทำให้มองผู้อื่นที่ผ่านเข้ามา หรือเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วยความคิดที่เห็นแต่เฉพาะพวกพ้องของตนเองผลที่เกิดขึ้นมาจึงจะนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวกและเกิดการแตกแยกกันได้ในที่สุด

2. การแบ่งแย่งส่วนแบ่งของทรัพยากรที่มีร่วมกัน คือ การต้องแก่งแย่งกันเอาทรัพยากรของส่วนกลางที่ทุกคนมีสิทธิในการครอบครอง จึงมักจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ไม่เฉพาะหากกลุ่มใดได้รับงบประมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ กลุ่มอื่นก็จะเห็นว่า กลุ่มของตนถูกเบียดบังซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะมีผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ มองเห็นถึงความไม่ยุติธรรม และบางทีก็ไปไกลถึงการเข้าใจผิดไปวัน มีบางกลุ่มที่มีเป้าหมาย ที่แตกต่างและเข้ากับกลุ่มตนไม่ได้

3. การต้องเกี่ยวข้องกันของบุคคลและกลุ่ม คือ สภาพการทำงานที่งานของคนหนึ่งจะทำต่อไปได้ก็ต้องเมื่องานของคนอื่นได้ทำไปแล้ว ซึ่งสภาพเช่นนี้จะมีอยู่ในทุกองค์กรที่กระแสนานทำให้ผู้ทำงานต้องเกี่ยวข้องต่อกันไม่มากก็น้อย และเมื่อใดกลุ่มทำงานมีการเกี่ยวข้องกันมากแล้วโอกาสที่เปิดให้กลับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่จะเข้าไปช่วยหรือกลั่นแกล้งการทำงานของกลุ่มอื่น ๆ ก็จะมีขึ้นได้ทันที

สภาพทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นสภาพที่มักพบอยู่ในองค์กร ซึ่งปัญหาเรื่องกลุ่มและความแตกต่างกันที่เห็นเป้าหมายของกลุ่มอื่นต่างกับเป้าหมายของตนเองหรือเทียบกันไม่ได้ก็จะมีได้ง่ายขึ้น ในทำนองเดียวกันกับการต้องแข่งขันและแย่งสิ่งที่ต้องการที่มีอยู่อย่างจำกัด ก็ย่อมเห็นชัดเจนว่าจะยิ่งส่งผลให้ให้คนคิดเข้าข้างตัวเองว่า ตนควรจะได้มากกว่า และการไม่ลงรอยกันเข้ากันไม่ได้สิ่งนั้นก็คือขัดแย้งกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้สรุปให้เห็นชัดเจนว่าสาเหตุของความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ไม่ว่าจะเป็ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคลกับความขัดแย้งไม่ลงรอยกันภายในองค์กรหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจะมีสาเหตุมาจาก 4F คือ

1. ความกลัว (Fear) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความไม่ลงรอยกันหรือขัดแย้งกัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งที่จะเกิดในกายภาคหน้า เป็นปัจจัยที่มีอำนาจมาก เพราะเกิดได้อย่างถาวรเพราะความกลัวอาจก่อให้เกิดคนขาดเหตุผล ทำให้เกิดความผิดพลาด ทำให้การสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

2. การใช้กำลัง (Force) เป็นปัจจัยสำคัญเพราะถ้าหากไม่มีการใช้กำลังใส่กันก็จะทำให้ความขัดแย้งไม่เกิดขึ้น การใช้กำลังในที่นี้อาจรวมไปถึงการใช้กำลังทางร่างกาย ทางอาวูธรวมไปถึงกำลังทางคุณธรรม (Moral Force) กำลังทางอารมณ์ (Emotion Force) เป็นต้น เพราะการใช้กำลังต่างๆไม่ได้นำมาซึ่งทางออกของการแก้ปัญหาแต่เป็นการก่อให้เกิดความสูญเสียตามมาได้

3. ความเป็นธรรม (Fair) เมื่อบุคลากรพบว่าตนเองถูกย้ายงาน ลดงาน หรือปลดออก จากงาน การมอบหมายงานที่มากจนเกินไป แล้วพบว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน บุคคลนั้นก็เกิดความไม่พอใจและรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม อาจเป็นการที่ตนเองไม่ยอมรับด้วยกับการที่เพื่อนได้ในสิ่งที่ไม่เหมือนกัน ผู้บังคับบัญชากับหน่วยงานเมื่อใดที่บุคลากร หรือองค์กรรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

4. ทุน (Fund) ในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ การบริหารในปัจจุบันนั้นทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงาน จำเป็นจะต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดพอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดจาก ความแตกต่างในเป้าหมาย การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด วัฒนธรรม บทบาท ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมทั้งที่เกิดจากความกลัว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การไม่ได้รับความเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ทั้งภายตัวบุคคลและภายในองค์กรของเราได้ และการทราบสาเหตุของความขัดแย้งเหล่านั้นอาจจะทำให้ง่ายต่อการจัดการและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้รวดเร็วขึ้น

แนวทางการบริหารความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหา ในฐานะที่ตนเป็นผู้อำนวยการ เป็นผู้จัดการกับความขัดแย้ง ให้เป็นไปในลักษณะของความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องกล้า และพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา

ในรูปแบบต่าง ๆ การบริหารความขัดแย้งอาจจะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในกรณีที่ต้องการนั้น มีปัญหาความขัดแย้งค่อนข้างต่ำหรือน้อย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับลดระดับของความขัดแย้งที่สูงเกินไปซึ่งระดับของความขัดแย้งที่มีมากไปหรือน้อยไปนั้น ก็อาจจะทำให้มีปัญหาได้ทั้งหมด การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งจึงเป็นการกระทำที่มีความจำเป็นและสำคัญในการบริหาร ที่ผู้บริหารจะละเลยหรือนิ่งเฉยไม่ได้ แนวทางการบริหารองค์กรกับความขัดแย้งได้มีผู้เสนอ แนวคิดและวิธีการต่าง ๆ และผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2546) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ไม่มีผู้บริหารเลือกใช้วิธีการแก้ไข ความขัดแย้งด้วยวิธีการเดียวไปตลอดเวลา นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดในการเลือกใช้วิธี บริหารความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การเอาชนะ
2. การยอมตามผู้อื่น
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. การร่วมมือแก้ปัญหา
5. การประนีประนอม

เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรแล้วได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งนี้อาจจัดการได้ไม่หมด คือ พฤติกรรมที่เป็นแสดงออกว่าไม่ชอบ ท่าทีโกรธเคือง ความไม่พึงพอใจกับวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งการเผชิญกับการแสดงออกดังกล่าวเป็นเรื่องยากลำบาก วิจิตร วรุตบางกูร (2546) ยังได้แนะนำ วิธีการปฏิบัติตน เพื่อลดหรือแก้ไขความขัดแย้งแก่ผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ให้ทำตัวเหมือนฟองน้ำ มีความอดทนต่อท่าที ที่แสดงออกว่าเป็นคู่อริของคนอื่น อย่าทำตัวเป็นกระจกเงา เพราะพฤติกรรมการแสดงออกที่ได้ตอบของกริยาที่แสดงท่าทีที่เป็นศัตรู จะเป็นการเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่ให้รุนแรงขึ้น
2. พึงระวังการแยกคู่อริออกจากกัน เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเย็นลง บางครั้งกลับทำให้ สถานการณ์รุนแรงขึ้น เพราะต่างมีเวลาหาข้อสนับสนุน ข้อแก้ตัวมากขึ้น การจับแยกออกจากกัน ต้องมั่นใจว่าจะทำให้ทั้งสองฝ่ายจะไม่มี การหาข้อถกเถียงกัน
3. ให้ความสำคัญกับความรู้สึกขมขื่นมากกว่าความสำคัญในประเด็นที่ขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะลดความเครียดและลดความรุนแรงของสถานการณ์ได้บ้าง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้อธิบายวิธีการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987) ไว้ว่าเป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ ดังนี้

1. มิติที่ยึดประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ (Assertiveness) หมายถึง การเชื่อมั่นในการ รักษาผลประโยชน์ส่วนตนให้เป็นไปตามความต้องการและความพึงพอใจของตนเอง

2. มิติที่ยึดประโยชน์ของผู้อื่น (Co-operativeness) หมายถึง มิติแห่งการแสดงออกถึงความร่วมมือร่วมใจพยายามที่จะทำให้เป็นไปตามความต้องการของผู้อื่น

March and Herbert (1958) ได้อธิบายแนวทางบริหารความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ

1. การเลือกแนวทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร
2. การเกลี้ยกล่อมโดยการใช้อำนาจต่อรองโดยการใช้เทคนิคศิลปะชักจูง เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน

3. การต่อรอง โดยการยึดมั่นอยู่ในความยุติธรรม

4. กลวิธีทางการเมืองโดยการใช้อำนาจการต่อรองด้วยการรวมตัวกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้มีพลังอำนาจมากขึ้นในการเจรจาต่อรอง

Blake and Mouton (1964) เสนอวิธีการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. การหลีกเลี่ยงปัญหา

2. การกดไว้ซึ่งปัญหา

3. ประนีประนอม

4. กลบให้เรียบ

5. แบบเผชิญหน้ากับปัญหา

Filley (1975) ได้อธิบายถึงวิธีการบริหารความขัดแย้งไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. ชนะทั้งคู่ หรือ วิธีชนะ-ชนะ Win-Win คือ ทั้งสองฝ่ายได้ตามที่ต้องการเป็นลักษณะการร่วมมือกันแก้ปัญหา

2. วิธีชนะ-แพ้ Win-Lose คือ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์

3. วิธีแพ้ทั้งคู่ หรือ แพ้-แพ้ Lose-Lose คือ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้ตามที่ต้องการ

Howat and London (1980) ได้สรุปวิธีการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) คือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้แก้ไขกับความไม่ลงรอยกัน โดยที่ตอบสนองกับทุกปัญหาที่เข้ามาอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้จัดการกับความไม่ลงรอยกันหรือปัญหาต่างๆโดยที่เมินเฉยไม่สนใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ถอยตัวออกจากสิ่งที่จะก่อให้เกิดการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การไม่ลงรอยกันที่สุดในที่สุด

3. วิธีการบังคับ (Forcing) เป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยที่ใช้อำนาจการเป็นผู้บริหารมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นเห็นด้วยในวิธีการของตนเอง ไม่ยอมรับข้อคิดเห็นจากผู้อื่น ยืนยันให้ผู้อื่นทำตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้แก้ไขกับความขัดแย้งที่แสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย มีความต้องการกลบเกลื่อนคิดวิธีการเจรจาพูดคุย เพื่อแก้ไข และปรับลดความเห็นต่างของความคิดเห็นและวิธีการ พยายามให้สมาชิกรู้ถึงความสำคัญ ในความสำเร็จขององค์กร มากกว่าความเห็นต่างในวิธีการดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้แก้ไขกับความขัดแย้ง สื่อให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินไปตามทางสายกลาง เพื่อให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ยินดีที่จะรับฟังแนวทางปัญหาของทั้งสองฝ่าย มีความต้องการหาแนวทางในการประนีประนอม ยอมให้กับทั้งสองฝ่าย ยอมเสียในส่วนของตนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

Thomas and Kilmann (1987) ได้อธิบายทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงออกที่ต้องการจะเอาชนะและยึดความคิด ของตนเองมากที่สุด โดยไม่ได้คำนึงถึงผลเสียโดยรวมของบุคคลอื่นตามมา เป็นลักษณะ ที่แสดงออกมุ่งสู่การเอาชนะให้ได้ โดยอาศัยยศ ตำแหน่ง หรือความมีฐานะมั่นคงกว่าข่มขวัญ หรือการเอาชนะ โดยใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบที่จะให้ตนได้ประโยชน์

2. การร่วมมือ (Collabolation) เป็นการแสดงออกของบุคคลจะแสดงออกมา เมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้น เพื่อต้องการเอาชนะและในทางเหมือนกันก็ได้ให้ความสนับสนุนร่วมมือ อย่างที่สุดกับการแก้ไขสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยทำให้เกิดความพอใจแก่ทั้งตัวเราเอง และคนอื่น ๆ ด้วย พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจมุ่งจะให้เกิดการชนะ โดยการที่ทั้งสองฝ่ายชนะด้วยกันทั้งคู่

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงออกของผู้นำเมื่อตนพบเจอกับ เหตุการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้น มีความชัดเจนในการเป็นกลางทั้งสองฝั่ง เป็นการเห็นดีเห็นงาม พึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย ในลักษณะที่ว่าหากจะได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการก็ควรจะต้องยอมเสียบางอย่างบ้างหรืออาจเป็นการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการกระทำที่ผู้นำที่มักจะประพฤติปฏิบัติตน เมื่อพบ ปัญหา โดยจะใช้วิธีการที่จะไม่สนใจต่อการแก้ปัญหา หลีกหนีปัญหาและไม่สนใจแก้ปัญหา แม้จะเป็นความต้องการของตนเอง หรือของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจ และ มองข้ามปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะส่วนตัวมีความคิดว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5. การยินยอม (Accommodation) เป็นพฤติกรรมที่ยอมให้เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินไปตามที่เขาต้องการ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ซึ่งมีสาเหตุเนื่องจากไม่ต้องการ ให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

เพื่อจะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาพฤติกรรมที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดและทฤษฎีของ Thomas and Kilmans (1987) มาเป็นบรรทัดฐานในการวิจัยตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987) จำแนกเป็น 5 แบบ ดังกล่าวข้างต้น อาจทำให้ผู้บริหารเกิดข้อสงสัยในการพิจารณาตัดสินใจเลือกแบบแต่ละแบบ ซึ่ง Thomas and Kilmann (1987) ได้เสนอแนวคิดว่า พฤติกรรมแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมแบบการเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ต้องมีการรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีสถานการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น จำเป็นต้องรีบแก้ไข

1.2 เมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือทำไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่บุคคลไม่อื่นพอใจ ในสิ่งที่ตัดสินใจทำลงไป เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ทำตามกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ไปจนถึงการทำโทษฐานทำผิดวินัย

1.3 เมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญขึ้น ยิ่งต่อองค์กรแล้วนั้น บุคคลากรย่อมมีความมั่นใจว่าปฏิบัติถูกต้อง

1.4 เมื่อเราต้องการป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบในทุกเรื่องอย่างไรเหตุผลอันสมควร

2. พฤติกรรมแบบประสานความร่วมมือ นิยมจะใช้วิธีการนี้ต่อเมื่อ

2.1 ต้องการหาแนวทางออกที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเห็นมากกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะทราบจุดยืนของตนเองและต้องการที่จะทราบความคิดเห็นหรือจุดยืนของบุคคลอื่นๆด้วย

2.3 เพื่อต้องการเชื่อมโยงความคิดเห็นที่ดีของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้หาวิธีการปรับแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ตรงจุดที่สุด

2.4 เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรักต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยผสานสิ่งที่ทุกคนต้องการให้เป็นมติเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะผสานความคิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

3. พฤติกรรมการประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 ปัญหาของความขัดแย้งไม่ลงรอยกันมีความสำคัญในระดับน้อยถึงปานกลาง จึงไม่คุ้มกับการที่จะต้องออกแรงเพื่อที่จะได้มาซึ่งความเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องมากพอ ๆ กัน และมีการตั้งเป้าประสงค์ หรือจุดประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างมาก

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

3.4 เมื่อมีเวลาที่จำกัดควรใช้วิธีนี้เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่พยายอมรับกันได้

3.5 ใช้เป็นแนวทางในการแก้ความขัดแย้ง เมื่อจะใช้วิธีการในรูปแบบนี้ก็ต่อเมื่อ ทดลองใช้วิธีการหลบหลีกและการร่วมมือไม่เป็นผล

4. พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยมากและเมื่อพิจารณาแล้วยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่ควรค่าแก่การแก้มากกว่าจึงควรหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ

4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอ หรือเรามีความไม่พอใจกับสิ่งที่แปรเปลี่ยนได้ยาก เช่น ลักษณะนิสัยที่ไม่ดีของเพื่อนร่วมองค์กร ความเห็นแก่ตัว ยากมีอยากได้และต้องดีต้องเด่นกว่า กฎระเบียบที่ไม่เป็นกลาง จึงทำให้การทำงานภายในองค์กร ยากมากขึ้น

4.3 การที่พบเจอกับปัญหาที่ไม่คุ้มค่าเพราะก่อให้เกิดผลดีน้อยกว่าผลเสีย

4.4 การที่บุคลากรท่านอื่น ๆ มีความโกรธหรือความกังวล จนจะทำให้สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปได้เหมือนเดิม

4.5 เมื่อมีความเห็นว่าควรเก็บข้อมูลสำคัญเพิ่มเติม แล้วมีความคิดที่ผลตอบรับ ต้องออกมาคุ้มค่ากว่าการที่เราจะรีบตัดสินใจลงมือทำทันที

5. พฤติกรรมแบบการยอมให้ ควรใช้วิธีการแบบนี้ก็ต่อเมื่อ

5.1 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ เวลานี้เราเป็นฝ่ายผิด และต้องการแนวทางที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะศึกษาเรียนรู้จากผู้อื่น และเพื่อให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าเรามีเมตตาสใจที่ดี ต้องการให้ผู้อื่นพอใจ และต้องการได้รับความร่วมมือในเรื่องอื่น ๆ จากบุคลากรในองค์กร

5.3 เพื่อต้องการให้ผู้อื่นยอมรับจากสังคมในองค์กร และเพื่อสะดวกต่อภารกิจงาน ในอนาคตต่อการแก้ไขปัญหาคritical ๆ ต่างๆ

5.4 เมื่อเราต้องต่อสู้และแข่งขันไปเรื่อย ๆ ไม่รู้ว่าจะมีจุดจบที่ตรงไหน นั่นจะเป็น ผลเสียต่อเราเอง แม้ว่าเราจะแพ้หรือชนะก็ตาม

5.5 เมื่อเราอยากจะได้พบกับความสงบสุข ควรที่จะหลีกเลี่ยงการปะทะ หรือความแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยบุคคลให้ได้มีการได้เรียนรู้จากสิ่งที่ตนเองได้ทำผิดพลาดไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ดิเรก อุทรทวิการ ณ อยุธยา (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์การของผู้บริหารโรงเรียนอังกิลาพิทยาคมอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี” พบว่า 1) การศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนอังกิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ ตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การประนีประนอม การยอมให้ และการร่วมมือ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนอังกิลาพิทยาคม อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า 2.1) จำแนกตามเพศโดยรวมและโดยด้านไม่แตกต่างกันยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างปานกลางและด้านยอมให้ แตกต่างน้อย 2.2) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะการร่วมมือและการประนีประนอม แตกต่างน้อย

กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี” พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งด้านประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การบริหารความขัดแย้งด้านความร่วมมือ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีเพศอายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันและผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการระดับการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จตุรงค์ สุวรรณแสง (2562) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2” ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จำแนกตามเพศและประสบการณ์ ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของ

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เห็นว่าควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์เน้นหลักเหตุผลและสร้างความร่วมมือ

ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)” ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบ มัธยม) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละแบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 แบบ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ แบบความร่วมมือ และแบบประนีประนอม สำหรับอีก 3 แบบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ แบบยอมให้แบบการเอาชนะ และแบบการหลีกเลี่ยง 2) แนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) เป็นแบบพหุวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต ดังนี้ แบบการร่วมมือ คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา แบบประนีประนอม คือ เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ แบบการการยอมให้ คือ ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ แบบการเอาชนะ คือ ผู้บริหารได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อม ทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และแบบการหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

พัชรภรณ์ กุลบุตร (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1” พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือกันมากที่สุด อันดับต่อมาคือ การประนีประนอม การยอมให้ การหลีกเลี่ยง และการเอาชนะเป็นอันดับสุดท้าย 2. สาเหตุที่ของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การแบ่งพรรคแบ่งพวกฟ้องของบุคลากรในองค์กร วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จ คือ วางแผนทำความเข้าใจ หันหน้าคุยกัน ปรับแนวคิดด้วยเหตุผล และคุณธรรม ส่วนข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้ง คือ การรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยต่างประเทศ

Abdurrahman Il Gan (2020) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การตรวจสอบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ กับการศึกษาผู้บริหารชาวตุรกี” พบว่า รูปแบบที่ใช้บ่อยที่สุดโดยอาจารย์ใหญ่คือการการประนีประนอม และการหลีกเลี่ยงเมื่อเทียบกับสไตล์อื่นสไตล์

การประนีประนอมถูกใช้บ่อยขึ้นมากกว่าการบังคับ และการเอาใจใส่ถูกใช้บ่อยกว่าการบังคับ หลีกเลี่ยงคือใช้บ่อยกว่าบังคับ ครูใหญ่ระดับประถมศึกษาและมัธยมต้นใช้รูปแบบการเอาใจใส่ มากกว่าบ่อยกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมทั่วไป โรงเรียนมัธยมต้นและครูใหญ่ใช้การ หลีกเลี่ยงสไตส์บ่อยกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมทั่วไป

Gülhar and Kemal (2017) ได้ทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในขณะที่ขัดแย้งกับหัวหน้างาน” พบการวิจัย พบว่า ความขัดแย้งมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง เนื่องจากมีความขัดแย้งในองค์กรการศึกษา กลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งมากที่สุด กลุ่มหนึ่ง คือ ผู้บริหารที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างครูกับผู้ปกครอง หัวหน้างาน จุดมุ่งหมายของการศึกษานี้ คือ การกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ และพวกเขาใช้กลยุทธ์เหล่านี้ บ่อยเพียงใด และเปลี่ยนกลยุทธ์ตามเพศ สถานการณ์การศึกษา และสถานะการจัดการหรือไม่ ผู้บริหารโรงเรียน 370 คน เข้าร่วมในการศึกษานี้ เป็นผลให้กลยุทธ์การประนีประนอม เป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ในขณะที่การครอบงำเป็นกลยุทธ์ที่ใช้บ่อยกว่า โดยผู้บริหารโรงเรียน ในขณะที่ขัดแย้งกับหัวหน้างาน แม้ว่าความถี่ของการหลีกเลี่ยงและครอบงำกลยุทธ์จะแตกต่างกันไปตามเพศของพวกเขาอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ผู้บริหารในแง่ของสถานการณ์การศึกษาของพวกเขา เหตุผลสำหรับกลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้งสามารถตรวจสอบได้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

Brad and Mario (2016) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ที่ต้องการในหมู่ครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็ก: ผลกระทบของเพศและประสบการณ์” ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็ก ตัวอย่างผู้บริหาร โรงเรียนใหญ่ได้ตอบคำถามชุดหนึ่งเกี่ยวกับเครื่องมือ Thomas-Kilmann Instrument (TKI) ที่ได้รับการดัดแปลง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาการจัดการความขัดแย้ง มีการเปรียบเทียบความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามชายและหญิง นอกเหนือจากการสำรวจผลของประสบการณ์ความเป็นผู้นำ แม้ว่าเพศของอาจารย์ใหญ่จะไม่มี ผลทางสถิติ ประสบการณ์ความเป็นผู้นำอธิบายการตั้งค่าพฤติกรรมการแข่งขันและการประนีประนอมอย่างมีนัยสำคัญ มีการกล่าวถึงนัยสำหรับการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา ความขัดแย้งและการวิจัย

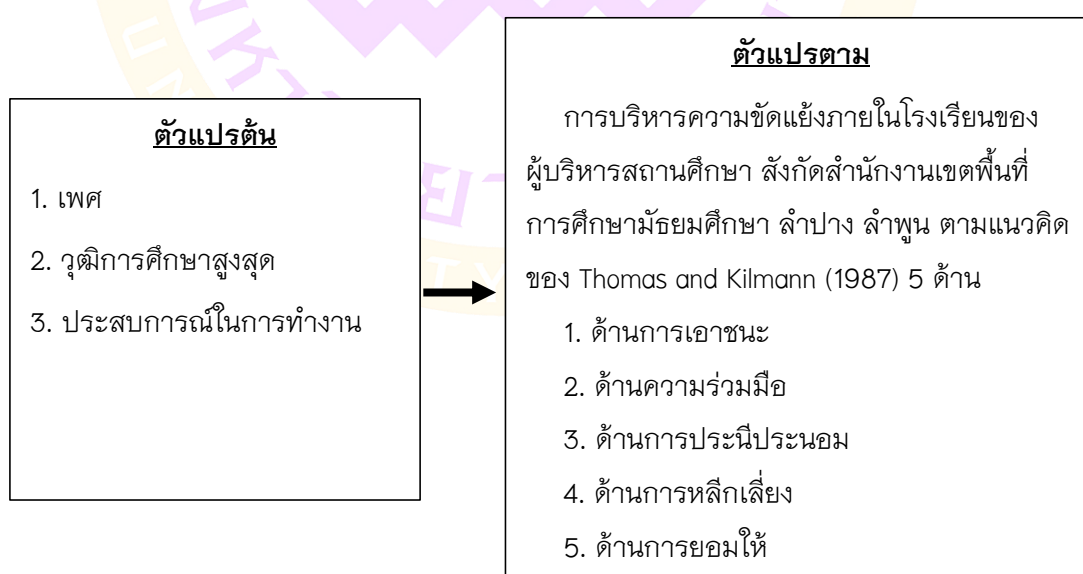
Kalagbor (2015) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ ใหญ่และครูในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในรัฐ แม่น้ำ-ไนจีเรีย” ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ใช้กลยุทธ์การบูรณาการและการประนีประนอมบ่อยกว่าครู ระดับครู ในการใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงสูงกว่าระดับครูใหญ่ และครูมักจะมีแนวโน้มที่จะมองข้ามการใช้กลยุทธ์

ครอบงำในการจัดการความขัดแย้งของนักเรียนในวงกว้าง จากผลการวิจัยเหล่านี้ บทความนี้สรุปว่าผู้จัดการโรงเรียนเริ่มเข้าใจความหมายทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารของตนที่อยู่ติดกับการจัดการของนักเรียน ดังนั้น จึงแนะนำว่าควรวางกรอบงานสถาบันที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารและครูชื่นชมแนวคิดและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของนักเรียนในโรงเรียน

Vuyisile (2012) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งและความเป็นผู้นำในโรงเรียน” ผลการศึกษา พบว่า มีการเตรียมการหลักสองสามอย่างเพียงพอสำหรับการจัดการความขัดแย้ง พวกเขา มักจะเข้าใจผิดในบทบาทของความขัดแย้ง และรักษาว่าควรหลีกเลี่ยงหรือหยุดทันที การอภิปรายปิดท้ายด้วยข้อเสนอแนะ และในหมู่คนเหล่านี้จำเป็นต้องให้อำนาจแก่ผู้บริหารโรงเรียนด้วยการฝึกอบรมการจัดการความขัดแย้งก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้นำ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ตามแนวคิดของ Tomas and Killmann (1987) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ (Competition) ด้านความร่วมมือ (Collaboration) ด้านการประนีประนอม (Compromising) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และ ด้านการยอมให้ (Accommodation) จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาและเปรียบเทียบตามปัจจัยในเรื่องเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับบริหารความขัดแย้งของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคล การควบคุม ดูแล บุคคลที่อยู่ในองค์กร การที่คนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ตลอดเวลา ในความคิดแบบสมัยเดิม มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องขจัดไป แต่ในปัจจุบันกลับมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความแตกต่างด้านบุคลิก หรือความขัดแย้งระหว่างองค์กร หรือแม้แต่ว่าความขัดแย้งทางด้านขนาด ปริมาณ ก็เป็นที่มาของความขัดแย้งเช่นเดียวกัน ซึ่งผลการศึกษาจากงานวิจัยในหลาย ๆ เรื่อง ที่ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและวิธีการบริหารความขัดแย้งได้ตามความเหมาะสม ตามประเภทและสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง โดยมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานวิจัยอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง แม่นยำ และชัดเจน โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ในปีการศึกษา 2564 จำนวน 80 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเฉพาะเจาะจง เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำนวนทั้งหมด 80 คน

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำพูน ลำปาง เป็นแบบสอบถามที่จำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านที่ คือ 1) การบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ(Competition) 2) การบริหารความขัดแย้งด้านความร่วมมือ (Collaboration) 3) การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม (Compromising) 4) การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) การบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ (Accommodation) เป็นมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบบ 5 ระดับ โดยมีความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี หลักการ เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง

2. นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาและตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

3. วิเคราะห์ข้อคำถามเพื่อสร้างแบบสำรวจรายการ (Check List) และแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

4. นำเสนอแบบสอบถามฉบับร่าง ต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษา ข้อความว่าถูกต้องและเหมาะสมกับเนื้อหาหรือไม่ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

5. นำเครื่องมือที่ได้ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ

รองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5.2 ดร.อรทัย เจริญสิทธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ศึกษา

คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

5.3 นายสุทิน คงสนุ่น

ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการเขลางค์นคร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruency: IOC) ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป โดยค่าที่คำนวณได้เท่ากับ 1.00

6. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเรียบร้อยแล้วตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) แล้วนำผลการทดลองนั้นไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยวิธีของ Cronbach (1984) กำหนดให้ค่าความเชื่อถือได้ของสัมประสิทธิ์แอลฟาไว้ที่ 0.70 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.92

7. นำเครื่องมือการวิจัยที่สมบูรณ์แบบแล้ว นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำนวน 45 โรงเรียน

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูลในการวิจัย โดยนำส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google form ให้กับกลุ่มตัวอย่างผ่านทาง My Office เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 45 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พร้อมกับแบบสอบถามข้อมูลในการวิจัย ซึ่งแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 80 ชุด

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามหลังจากส่งแบบสอบถามให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำนวน 45 โรงเรียน ซึ่งได้แบบสอบถามคืนมา จำนวนทั้งสิ้น 80 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยนี้ได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางการวิจัย (SPSS) มาประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า t-test, F-test เพื่อนำไปวิเคราะห์กับแบบสอบถาม มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอแบบความเรียง

2. วิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ทั้งรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 5 ระดับ และแปลความหมาย ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน กับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ด้านเพศ และวุฒิการศึกษาสูงสุด ใช้ในการสอบค่าที (Independent Samples t test: t-test) กำหนดค่าทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 และนำเสนอข้อมูลประกอบกับคำบรรยายใต้ตาราง

4 ทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA: F-test) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ Scheffé (1953) กำหนดค่าทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 และนำเสนอข้อมูลประกอบกับคำบรรยายใต้ตาราง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน โดย ผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม เพศ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการอธิบายและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแทนความหมาย ดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

t แทน ค่าสถิติทดสอบที (t-test)

F แทน ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)

df	แทน ระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
sig	แทน ระดับนัยสำคัญ (Level of Significance)
SS	แทน ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of Square)
*	แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน โดยแจกแจงเป็นค่าความถี่ และร้อยละ ดังนี้

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม	จำนวน (N = 80)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
1. ชาย	63	78.75
2. หญิง	17	21.25
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1. ปริญญาเอก	12	15.00
2. ปริญญาโท	68	85.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. 10 ปีขึ้นไป	57	71.25
2. 6-10 ปี	10	12.50
3. 1-5 ปี	13	16.25
รวม	80	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 78.75 และเป็นเพศหญิง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาโท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 และวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาเอก จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยที่สุด คือ 1-5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16.25

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน เป็นรายด้าน และรายชื่อ ได้แก่ ด้านการเอาชนะ (Competition) ด้านความร่วมมือ (Collaboration) ด้านการประนีประนอม (Compromising) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และด้านการยอมให้ (Accommodation) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 5 ระดับ โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

รายละเอียด	(n = 80)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการเอาชนะ	2.91	1.17	ปานกลาง	5
2. ด้านความร่วมมือ	4.29	0.51	มาก	2
3. ด้านการประนีประนอม	4.44	0.51	มาก	1
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	3.84	0.61	มาก	4
5. ด้านการยอมให้	4.14	0.52	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.93	0.39	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน โดยรวม มีค่าเท่ากับ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.39) ระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการประนีประนอมมีค่าเท่ากับ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.51) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดลำดับที่ 1 คือ ด้านความร่วมมือมีค่าเท่ากับ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.51) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาอยู่ในลำดับที่ 2 ด้านการยอมให้มีค่าเท่ากับ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.52)ลำดับที่3 ด้านการหลีกเลี่ยงมีค่าเท่ากับ ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.65)ลำดับที่ 4 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ ($\bar{X} = 2.91$, S.D. = 1.17)

ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของ
ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง
ลำพูน ด้านการเอาชนะ

ข้อ	ด้านการเอาชนะ	(n = 80)		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	มักจะแสวงหาหนทางที่จะทำให้ตนเอง บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	3.04	1.30	ปานกลาง	2
2.	ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ ของตนในการแก้ไขปัญหา	3.11	1.20	ปานกลาง	1
3.	มักชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไข ปัญหาของตนเองถูกต้อง	2.68	1.18	ปานกลาง	7
4.	พยายามแสดงความคิดเห็นของตนเอง กับปัญหาที่เกิดขึ้น	2.71	1.30	ปานกลาง	6
5.	นิยมใช้วิธีการต่าง ๆ ให้คนอื่นยอมรับ ความคิดเห็นของท่าน	2.96	1.35	ปานกลาง	4
6.	มักแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยใช้วิธีการ ตามความคิดเห็นของตนเอง	2.86	1.34	ปานกลาง	5
7.	มักจะโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่านไม่เห็นด้วย	2.98	1.34	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย		2.90	1.17	ปานกลาง	

จากตาราง 4 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการเอาชนะอยู่ภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 1.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 1.20) รองลงมาคือ มักจะแสวงหาหนทางในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.04$, S.D. = 1.30) รองลงมาคือ มักจะได้แยงความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่านไม่เห็นด้วย ($\bar{X} = 2.98$, S.D. = 1.34) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มักชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง ($\bar{X} = 2.68$, S.D. = 1.18) ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านความร่วมมือ

ข้อ	ด้านความร่วมมือ	(n = 80)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย	4.34	0.62	มาก	2
2.	มักจะแก้ไขปัญหาโดยใช้ความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	4.21	0.65	มาก	6
3.	เปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน	4.14	0.79	มาก	7
4.	พยายามประสานแนวความคิดและความเห็นต่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน	4.29	0.66	มาก	4
5.	ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.31	0.67	มาก	3
6.	ประสานงานกับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย	4.27	0.66	มาก	5
7.	มักชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นเพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหาไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว	4.50	0.64	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.29	0.51	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มักชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นเพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา ไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.64) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.79)

ตาราง 6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการประนีประนอม

ข้อ	ด้านการประนีประนอม	(n = 80)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	พยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งลดอัตราของตนเองลงมาบ้าง	4.55	0.55	มากที่สุด	1
2.	ขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นที่เคารพของทั้ง 2 ฝ่ายมาช่วยไกล่เกลี่ย	4.50	0.55	มาก	2
3.	ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง	4.43	0.59	มาก	3
4.	พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	4.37	0.60	มาก	7
5.	พยายามจูงใจให้คู่กรณียอมถอยออกมาคนละครึ่ง	4.38	0.60	มาก	6
6.	ใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.41	0.63	มาก	5
7.	พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความนุ่มนวล	4.42	0.59	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.44	0.51	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง ลดอัตราของตนเองลงบ้าง ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นที่เคารพของทั้ง 2 ฝ่ายมาช่วยไกล่เกลี่ย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองกับ ความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.60)

ตาราง 7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อ	ด้านการหลีกเลี่ยง	(n = 80)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง	4.43	0.65	มาก	1
2.	หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	4.30	0.75	มาก	2
3.	ปล่อยผ่านปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นเวลานาน เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	3.78	0.89	มาก	4
4.	ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน	4.09	0.81	มาก	3
5.	หลีกเลี่ยงปัญหาที่ความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งร่วมด้วย	3.74	0.85	ปานกลาง	5
6.	พยายามหลีกเลี่ยงในการเข้าพูดคุยถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับคู่กรณี	3.29	0.98	ปานกลาง	6
7.	พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นเพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกตึงเครียด	3.27	1.00	ปานกลาง	7
รวมเฉลี่ย		3.84	0.61	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการหลีกเลี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไขปัญห ความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.75) รองลงมา คือ ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญห ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นเพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกตึงเครียด ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.00)

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการยอมให้

ข้อ	ด้านการยอมให้	(n = 80)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ในการเจรจาต่อรองกัน ท่านพยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น	4.11	0.69	มาก	6
2.	ใช้วิธีการแก้ไขปัญหที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี	4.27	0.73	มาก	4
3.	ยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	4.35	0.62	มาก	3
4.	พยายามรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน	4.54	0.62	มาก	1
5.	ยอมเสียสละความต้องการของตนเอง และสนองความต้องการของผู้อื่นเสมอ	4.14	0.65	มาก	5
6.	ยอมรับความคิดเห็นส่วนมากเสมอ แม้ว่าท่านจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม	4.39	0.65	มาก	2
7.	ปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเอง และยอมทำตามที่ผู้อื่นต้องการ	3.15	1.19	ปานกลาง	7
รวมเฉลี่ย		4.14	0.52	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการยอมให้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พยายามรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ยอมรับความคิดเห็นส่วนมากเสมอ แม้ว่าท่านจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามที่ผู้อื่นต้องการ ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = 1.19)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

1. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม เพศ

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามเพศ โดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) ดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน โดยจำแนกตามเพศ (n = 80)

การบริหารความขัดแย้ง	เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	sig
ด้านการเอาชนะ	ชาย	63	2.79	1.19	-1.66	0.10
	หญิง	71	3.31	1.01		
ด้านความร่วมมือ	ชาย	63	4.33	0.52	1.08	0.28
	หญิง	71	4.18	0.45		
ด้านการประนีประนอม	ชาย	63	4.47	0.53	1.00	0.32
	หญิง	71	4.33	0.45		

ตาราง 9 (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้ง	เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	sig
ด้านการหลีกเลี่ยง	ชาย	63	3.85	0.63	0.32	0.74
	หญิง	71	3.80	0.57		
ด้านการยอมให้	ชาย	63	4.16	0.54	0.68	0.49
	หญิง	71	4.06	0.42		
ภาพรวม	ชาย	63	3.92	0.38	-0.16	0.87
	หญิง	71	3.94	0.45		

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 พบว่า เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ (Sig = 0.10) ด้านความร่วมมือ (Sig = 0.28) ด้านการประนีประนอม (Sig=0.32) ด้านการหลีกเลี่ยง (Sig = 0.74) ด้านการยอมให้ (Sig = 0.49) และในภาพรวม (Sig = 0.87) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม วุฒิการศึกษาสูงสุด

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม วุฒิการศึกษาสูงสุด โดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) ดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน
จำแนกตาม วุฒิการศึกษาสูงสุด (n = 80)

การบริหารความ ขัดแย้ง	เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	sig
ด้านการเอาชนะ	ปริญญาเอก	12	2.95	1.08	0.15	0.88
	ปริญญาโท	68	32.89	1.19		
ด้านความร่วมมือ	ปริญญาเอก	12	4.30	0.58	0.02	0.98
	ปริญญาโท	68	4.29	0.50		
ด้านการประนีประนอม	ปริญญาเอก	12	4.50	0.65	0.46	0.65
	ปริญญาโท	68	4.43	0.49		
ด้านการหลีกเลี่ยง	ปริญญาเอก	12	3.67	0.54	-1.07	0.29
	ปริญญาโท	68	3.87	0.62		
ด้านการยอมให้	ปริญญาเอก	12	4.19	0.48	0.40	0.70
	ปริญญาโท	68	4.12	0.53		
ภาพรวม	ปริญญาเอก	12	3.92	0.32	-0.04	0.98
	ปริญญาโท	68	3.92	0.40		

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 พบว่า วุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ (Sig = 0.88) ด้านความร่วมมือ (Sig = 0.98) ด้านการประนีประนอม (Sig = 0.65) ด้านการหลีกเลี่ยง (Sig = 0.29) ด้านการยอมให้ (Sig = 0.70) และในภาพรวม (Sig = 0.98) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม ตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA: F-test) ดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการบริหารบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง
ลำพูน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน (n = 80)

การบริหาร ความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2.89	2.00	1.45	1.06	0.35
	ภายในกลุ่ม	105.23	77.00	1.37		
	รวม	108.12	79.00			
ด้านความร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	.27	2.00	0.13	0.51	0.61
	ภายในกลุ่ม	20.28	77.00	0.26		
	รวม	20.54	79.00			
ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	0.15	2.00	0.07	0.27	0.76
	ภายในกลุ่ม	20.48	77.00	0.27		
	รวม	20.63	79.00			
ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.09	2.00	0.05	0.12	0.89
	ภายในกลุ่ม	29.54	77.00	0.38		
	รวม	29.63	79.00			
ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	.29	2.00	0.14	0.53	0.59
	ภายในกลุ่ม	20.85	77.00	0.27		
	รวม	21.14	79.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.25	2.00	0.13	0.84	0.44
	ภายในกลุ่ม	11.75	77.00	0.15		
	รวม	12.00	79.00			

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (F-test) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ (Sig = 0.35) ด้านความร่วมมือ (Sig = 0.61) ด้านการประนีประนอม (Sig = 0.76) ด้านการหลีกเลี่ยง (Sig = 0.89) ด้านการยอมให้ (Sig = 0.59) และในภาพรวม (Sig = 0.44) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า บุคคลที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 63 คน หรือร้อยละ 78.75 เพศหญิง 17 คน หรือร้อยละ 21.25 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุด คือ วุฒิปริญญาโท จำนวน 68 คน หรือร้อยละ 85.00 และ วุฒิปริญญาเอก จำนวน 12 คน หรือร้อยละ 15.00 และประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 57 คน หรือร้อยละ 71.25 ต่อมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 10 คน หรือร้อยละ 12.25 ต่อมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 13 คน หรือร้อยละ 16.25

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ (Competition) ด้านความร่วมมือ (Collaboration) ด้านการประนีประนอม (Compromising) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) และด้านการยอมให้ (Accommodation) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 5 ระดับ โดยมีสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม ลำดับต่อมา คือ ด้านความร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการเอาชนะ

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการเอาชนะ อยู่ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา รองลงมา คือ มักจะแสวงหาหนทางในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ รองลงมา คือ มักจะโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่านไม่เห็นด้วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มักชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง ตามลำดับ

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มักชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่น เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา ไม่เก็บปัญหาไว้คนเดียว รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย รองลงมา คือ ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พยายาม

ทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง ลดอัตราของตนเองลงมาบ้าง รองลงมา คือ ขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นที่เคารพของทั้ง 2 ฝ่าย มาช่วยไกล่เกลี่ย รองลงมา คือ ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับ ความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง

2.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการหลีกเลี่ยงภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง รองลงมา คือ หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง รองลงมา คือ ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ทานพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นเพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกตึงเครียด

2.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านการยอมให้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พยายามรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน รองลงมา คือ ยอมรับความคิดเห็นส่วนมากเสมอ แม้ว่าท่านจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม รองลงมา คือ ยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามที่ผู้อื่นต้องการ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

3.1 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามเพศ ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามเพศ โดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ผลการวิเคราะห์

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม ตามวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA: F-test) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (F-test) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้และในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือ รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ รองลงมา คือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน โดยพิจารณาเป็นภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการประนีประนอม และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนเองในการแก้ไขปัญหา รองลงมา คือ มักจะแสวงหาหนทางในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ รองลงมา คือ มักจะโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่านไม่เห็นด้วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มักชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง ตามลำดับ ทั้งนี้ เนื่องมาจากการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการประนีประนอม เป็นการที่หาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Win-Win) หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้ แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่าย

ไม่พอใจทั้งคู่ (Lose-Lose) เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน บริบทของผู้บริหาร จึงไม่ต้องการวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยความรุนแรง ต้องการให้ทั้งสองฝ่ายสามารถร่วมงานกันต่อไปได้ และลดความขัดแย้งลงมา ถึงแม้ว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน เป็นโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น ขนาดของโรงเรียน พื้นที่ตั้งของโรงเรียน ความแตกต่างทางชาติพันธุ์ ซึ่งมีทั้งคนไทย คนจีน กะเหรี่ยง มูซอ ม้ง และเผ่าต่าง ๆ อีกมากมาย แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้ เพราะมีถิ่นอาศัยอยู่ร่วมกันมานาน รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานที่นั้น ๆ แม้ว่าอาจจะเพิ่งเข้าไปบรรจุในสถานที่เหล่านั้นก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ประภาทิพย์ ผาสุข (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะน้อยที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ

การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับที่ 2 คือ ด้านการร่วมมือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มักชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นเพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา ไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย รองลงมา คือ ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดว่าการร่วมมือกันจะก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์กร และเป็นผลดีกับสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนจะมีส่วนร่วม และทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้านด้วยกัน เพื่อเจาะเข้าไปถึงปัญหาความขัดแย้ง เพื่อแยกแยะและแสดงออกในรูปแบบความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิดการร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรภรณ์ กุลบุตร (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1 พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยภาพรวม พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือสูงที่สุด ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเชื่อว่าจะเป็นผลดีกับสถานศึกษามากที่สุด เพราะทุกคนจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ หาทางออกร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับที่ 3 คือ ด้านการยอมให้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน รองลงมา คือ ยอมรับความคิดเห็นส่วนมากเสมอ แม้ว่าท่านจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม รองลงมา คือ ยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ท่านปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามที่ผู้อื่นต้องการ ทั้งนี้ อาจเกิดจากการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการการยอมให้เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละ หรือลดความต้องการของตนเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ เหมาะสำหรับความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่คุ้มค่าหากปล่อยให้ไว้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิดความสงบอย่างรวดเร็ว รูปแบบนี้ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมาก แต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป อีกทั้งผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยความรวดเร็ว ในระยะเวลาที่สั้นรวดเร็วและง่ายดาย โดยใช้ความพยายามน้อยที่สุด เพื่อเป็นการรักษาน้ำใจกับคณะครู บุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือทะเลาะกันเกิดขึ้นในสถานศึกษาที่ตนเองได้ปฏิบัติงานอยู่ ดังสุภาษิตสำนวนไทยที่ได้กล่าวไว้ว่า ดับที่อยู่ได้ ดับใจอยู่ยาก แต่การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้ก็มีข้อเสีย คือ ถ้าใช้บ่อยเกินไปอาจนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่กว่าการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้จึงไม่นิยมใช้มากนัก ทั้งนี้ สอดคล้องกับ พัชราภรณ์ กุลบุตร (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1 พบว่า การยอมให้มีความคิดเห็นอยู่ในลำดับที่ 3 เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องการที่จะลดการเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาไม่ต้องการให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันเกิดความบาดหมางใจกันขึ้น และเห็นว่าการยอมให้เป็นสิ่งที่ดีจึงจะสามารถทำให้การทำงานในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น

การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับที่ 4 คือ ด้านการหลีกเลี่ยง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง รองลงมา คือ หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อ

การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง รองลงมา คือ ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาคือความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น เพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกดีเครียด ทั้งนี้ เป็นเพราะการบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรเลย ใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็ก็เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้ เป็นวิธีที่สามารถใช้กับปัญหาที่มีความขัดแย้งกันทางด้านความรู้สึกที่ละเอียดอ่อน การปล่อยหรือหลีกเลี่ยง เพื่อให้เวลาเท่านั้นที่จะทำให้แต่ละฝ่ายเข้าใจกันมากขึ้นกว่าเดิมซึ่งมี การบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการยอมให้มีข้อเสียคือถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมาตามมา การบริหารความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงจึงไม่นิยมใช้มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ นพฤทธิ์ ก้อนใจ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงใช้กับปัญหาคือความขัดแย้งทางความคิดและความรู้สึกที่ต้องอาศัยเวลาเท่านั้นที่จะทำให้แต่ละฝ่ายเข้าใจกัน หรือทำให้ความขัดแย้งลดลง ซึ่งถ้าผู้บริหารสถานศึกษาเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยในขณะนั้น ก็ยิ่งจะทำให้ปัญหามีความรุนแรงมากขึ้น ถ้าเผชิญกับปัญหาในลักษณะนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำตัววางเฉยไว้ก่อน ไม่รับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงซึ่งจะมีการนำไปสู่การทะเลาะวิวาท จนกว่าปัญหาที่รุนแรงดังกล่าวได้ทุเลาลงแล้วจึงหาแนวทางจัดการกับปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นต่อไป

การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในระดับปานกลาง คือ ด้านการเอาชนะ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหาคือ รองลงมา คือ มักจะแสวงหาหนทางในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ รองลงมา คือ มักจะได้แย่งความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่านไม่เห็นด้วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มักชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาคือของตนเองถูกต้อง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือ การเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งแสดงออกมาถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง อย่างไรก็ตามวิธีนี้ไม่ใช่แนวทางที่ดีนักในการนำไปใช้แก้ปัญหากับครูภายในโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังหากต้องการใช้การจัดการรูปแบบนี้

ข้อดีของการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ คือ สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว และแทบจะจบปัญหาได้ทันที แต่มีข้อเสียคืออาจไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ผู้แพ้อาจสูญเสียกำลังใจ หรือไม่ยอมรับผลการแข่งขัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ที่รุนแรงขึ้น ดังนั้น การนำวิธีการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการเอาชนะไปใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง จึงไม่ควรที่จะนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ มนูญ อุตรินทร์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จากการศึกษาผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีระดับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ส่วนวิธีอื่นอยู่ในระดับปานกลางทุกวิธี ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งใดดีที่สุดแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป การเลือกวิธีการที่เหมาะสมถูกต้องตามสถานการณ์จะนำไปสู่ความสำเร็จ

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม เพศ พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มี เพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้ เนื่องจากการเป็นผู้บริหารที่มีเพศสภาพเป็นทั้งเพศชายและเพศหญิง ถึงแม้ว่าบุคลิกลักษณะของเพศชายที่มีอารมณ์รุนแรงกว่าเพศหญิง เป็นเพศที่เข้มแข็งเจียบขริ่มกว่าเพศหญิง และเพศชายเป็นเพศที่ต้องการเป็นผู้นำ มั่นใจในตนเอง กล้าคิดกล้าทำ แต่ในสภาวะปัจจุบันเพศหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกับเพศชาย สังคมเปิดโอกาสให้เพศหญิงได้ออกมาทำงานเป็นคณะผู้บริหารที่อยู่แนวหน้าสามารถบริหารงานได้ดีไม่แพ้กับเพศชาย ทำให้ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงมีความคิดเห็น รวมไปถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาคต่าง ๆ ได้ไม่แตกต่างจากเพศชาย และการเป็นผู้บริหารจะมีจรรยาบรรณในวิชาชีพและมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ มากมายให้ปฏิบัติตามผู้บริหาร คิดอะไรต้องสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจร่วมกัน เมื่อองค์กรของเราต้องการต่อสู้กับปัญหาบางอย่าง เช่น ต่อสู้กับ

ภาวะเศรษฐกิจ ต้องรีบบอกคนในองค์กรให้เข้าใจว่าพวกเขาต้องทำอะไรบ้าง เพื่อร่วมมือกันฝ่าฟันวิกฤตินั้นไปได้ และที่สำคัญต้องให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกันว่าองค์กรต้องการเติบโตไปในทิศทางไหน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่าผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (t-test) มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตชยา แปนนาบอน (2558) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ผลการเปรียบเทียบระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรีและผู้ที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแตกต่างกับการศึกษาของ กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อาจจะเป็นเพราะผู้ที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจกันระหว่างบุคคล และขัดแย้งกับกับการวิจัยของ พัชรภรณ์ กุลบุตร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า เมื่อจำแนกผู้บริหารสถานศึกษา ตามระดับการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาโท พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิมัธยมศึกษาปริญญาเอก พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้มากที่สุด จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีวุฒิมัธยมศึกษาแตกต่างกัน มีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทดสอบค่า (F-test) ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ ด้านความร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้และในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ทั้งนี้ เป็นเพราะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขปัญหายุ่งยากภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนไปถึงซึ่งจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ แม้ว่าจะมีการบรรจุแต่งตั้งก่อน หรือมีประสบการณ์ในการทำงานก่อน เนื่องจากประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่างกัน แต่ก็มิใช่วิธีการบริหารที่ไม่แตกต่างกันหรือต่างกันเพียงเล็กน้อย เพราะผู้บริหารได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ ทำให้ผู้บริหารมีแนวคิดในการบริหารไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการพัฒนาบุคลากรและตนเอง ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีการฝึกอบรมตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอ ซึ่งองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้นบุคลากรขององค์การต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้อยู่ตลอดเวลาผู้นำและบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ประสบการณ์ในการทำงานของครูแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ พงษ์เทพ มุฑูตา (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ผลการเปรียบเทียบวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ การศึกษาของ กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560) ที่ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีระดับความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน และสังคมแบบนอกระบบ จึงทำให้คนรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ารับการบรรจุแต่งตั้ง ยังยึดถือความอาวุโส ทำให้แสดงความคิดเห็นออกมาไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยใช้วิธีการประนีประนอม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนมากเลือกการบริหารความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอม เพราะการประนีประนอมไม่ได้หมายความว่าเป็นการยอมแพ้ แต่เป็นการตัดวงจรความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ท่านควรเลือกวิธีการประนีประนอม เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและจะนำไปสู่บรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ส่งผลให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

2. จากการศึกษาเรื่องการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับที่ 2 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรชี้แจงข้อปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้รับทราบ จัดผู้เกี่ยวข้องให้ร่วมมือกันแก้ปัญหา เพราะแต่ละบุคคลอาจจะมึวิธีการแก้ไขปัญหที่แตกต่างกัน มีวิธีการคิดที่หลากหลายและช่วยกันแก้ไขปัญหให้ผ่านไปได้ด้วยดี

3. จากการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาโดยใช้วิธีการเอาชนะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเลือกการบริหารความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ เพราะการเอาชนะกันย่อมทำให้เกิดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดปัญหาเกิดผลกระทบกับองค์กรหรือสถานศึกษาของท่านได้ในอนาคต ดังนั้น หากท่านที่ต้องการเลือกใช้วิธีการเอาชนะ เป็นการบริหารความขัดแย้งควรศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และวิธีการแก้ไขปัญหด้วยความรอบคอบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งภายในสถานศึกษา

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษา โดยจำแนกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน



บรรณานุกรม

- กมลนันท์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ปทุมธานี.
- กฤตชยา แป้นนาบอน. (2558). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. ภาคนิพนธ์ ค.ม.,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2564,
จาก <http://edad.edu.ku.ac.th/Thesis%20IS%2026/13%20%20Jaturong%20Suwansang.pdf>.
- ดิเรก อุทราทวิการ ณ อยุธยา. (2561). กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร
โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคมอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ กศ.ม.,
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ รุนเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริการการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา
(ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3 (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นพฤทธิ์ ก้อนใจ. (2560). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วารสาร
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 10(1), 71-88.
- บุญชู ชัยเการี. (2549). รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของชุมชนตามแนว
ประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนบ้านหางน้ำหนองแขม (โอบุปถัมภ์)
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ประกายทิพย์ ผาสุข. (2551). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
เชียงใหม่.

- ประกายกาญจน์ แดงมาตี. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน**
กาญจนภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม). การค้นคว้าอิสระ
 ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ประจักษ์ โพธิ์วัด. (2548). **ความพึงพอใจของครูนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนต่อ**
การบริหารโรงเรียนตะคร้อพิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นครสวรรค์ เขต 3.
 วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- ประนิดดา สุทธิกุล. (248). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน**
เขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เสริมกรุงเทพฯ.
- พงษ์เทพ มุฑุตตา. (2552). **วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน**
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยอีสาน,
 ขอนแก่น.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). **พฤติกรรมกลุ่ม**. กรุงเทพฯ: วิสุทธิ์พัฒนา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: ว.สกุลเพชร.
- พัชราภรณ์ กุลบุตร. (2554). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่**
การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
 เชียงใหม่.
- พัชราภรณ์ กุลบุตร. (2555). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่**
การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม.,
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- มนูญ อุตรินทร์. (2556). **พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา**
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. **วารสารวิชาการ**
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 5, 66-69.
- รัฐพล เย็นใจมา. (2561). **ความขัดแย้งในสังคม: ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข.** **วารสาร มจร.**
สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7(2), 224-238.
- วัฒนภรณ์ จิวาลักษณ์. (2558). **การนำหลักธรรมมาภิบาลไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา**
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2546). **ศิลปศาสตร์นำรัฐสำหรับผู้นำ**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

- วีระ ปิ่นเจริญ. (2550). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงการหนึ่งอำเภอ
หนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.
- สมยศ นาวิกการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ เรื่องการจูงใจ :จากแนวความคิด
ไปสู่การประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สัมมา รชนีธย์. (2553). **การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา สถาบันวิจัยและพัฒนา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน. (2564). **ระบบสารสนเทศเพื่อบริหาร
การศึกษา.** สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก <https://data.bopp-obec.info/emis/school.php>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). **แนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วม
การบริหารจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). **บริหารสถานศึกษา
มืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: เอส แอนด์จีกราฟฟิค.
- สุทัศน์ จอกสถิต. (2550). **การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสายผู้สอน
สังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ:
เลิฟ แอนด์ ลีฟ เพรส.
- อรุณ รักรธรรม. (2546). **ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อาคม วัดไธสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).** สงขลา:
มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2531). **การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาสน์ การพิมพ์.
- Abdurrahman, I. (2020). Examining Principals' Conflict Management Styles: A Study of
Turkish Administrators. **Bulletin of Education and Reesearch**, 42, 1–16.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid.** Houston: Gulf.
- Bovee, C. L., John, V. T., Marian, B. W. and George, P. D. (1993). **Management.** New York:
Mc Graw–Hill.

- Brad, V. and Mario, T. (2016). A Study of Preferred Conflict–Management Behaviors among Small–School Principals: Effects of Gender and Experience. **NCPEA Education Leadership Review**, 17(2), 16–35.
- Campbell, J. R. (1976). **Reclaiming a Lost Heritage**. Ames: Iowa State University.
- Cronbach, L. J. (1984). **Essentials of psychological testing** (4th ed.). New York: Harper and Row.
- David, F. R. (1983). **Managing conflict at organizational interfaces reading**. Massachusetts: Addison–Wesley.
- Dean, T. (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4(1), 13–23.
- Filley, A. (1975). **Organization Behavior developing Management Skill**. New York: Herper and Row.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw–Hill.
- Gülnar, O. and Kemal, K. (2017). The Conflict Management Strategies Of School Administrators While Conflicting With Their Supervisors. **European Journal of Education Studies**, 3(8), 1–6.
- Howat, G. and London, M. (1980). Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads. **Journal of Applied Psychology**, 65(2), 172–175.
- John, B. (1990). **Conflict: Resolution and Provention**. New York: St.Martin's Press.
- Kalagbor, L. D. (2015). Principals' and Teachers' Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students' Conflict Resolution in Rivers State–Nigeria. **Journal of Education and Pracice**, 6(13), 148–153.
- Karl, M. (1971). **Capital: a critical analysis of capitalist production**. Moscow: Progress.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (1988). **Management**. New York: McGraw–Hill.
- Lewis, A. C. (1965). **The Function of Social Conflict**. Glencoe Illinois: Free Press.
- March, J. G. and Herbert, A. S. (1958). **Organization**. New York: John Wiley and Sons.
- Max, W. (1968). **Economy and Society**. Guenter Roth and Claus Wittich eds. New York: Bedminster Press.

Ralf, D. (1929). **Conflict Theory**. Retrieved June 10, 2021, from https://www.baanjomyut.com/library_2/extension-3/social_change/02.html.

Reynolds, D. and Creemers, B. (1990). **School Effectiveness and School Improvement: a Mission Statement**. New York: McGraw-Hill.

Scheffé, H. (1953). A method for judging all contrasts in the analysis of variance. **Biometrika**, 40(1/2), 87-104.

Simon, H. A., Smithburg, D. W. and Thompson, V. A. (1966). **Public Administration**. New York: Alfred A. Knopf.

Stephen, P. R. (1993). **Organizational Behavior: Concepts Controversics and Applications**. New York: Prentice-Hall.

Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1987). **Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest**. New York: X/COM Incorporated.

Vuyisile, M. (2012). Conflict Management and School Leadership. **J Communication**, 3, 25-34.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวน (คน)	
		ผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่าง
1	บ้านแป้นพิทยาคม	1	1
2	จักรคำคณาทร จังหวัดลำพูน	5	5
3	แม่ทาพิทยาคม	2	2
4	ป่าซาง	2	2
5	ป่าตอลบ้านธิพิทยา	1	1
6	ส่วนบุญโญปถัมภ์ ลำพูน	3	3
7	ทาชูเมเงินวิทยาคาร	1	1
8	อุโมงค์พิทยาคม	2	2
9	น้ำดิบพิทยาคม	1	1
10	วชิรป่าซาง	1	1
11	ธีรกานท์บ้านโฮ้ง	3	3
12	บ้านโฮ้งรัตนวิทยา	1	1
13	ทุ่งหัวช้างพิทยาคม	0	0
14	แม่ตื่นวิทยา	1	1
15	เวียงเจดีย์วิทยา	2	2
16	กิวลมวิทยา	1	1
17	โป่งหลวงวิทยา รัชมังคลาภิเษก	1	1
18	เมืองมายวิทยา	1	1
19	บุญวาทย์วิทยาลัย	4	4
20	แม่เมาะวิทยา	3	3
21	ลำปางกัลยาณี	4	4
22	สบจางวิทยา	1	1
23	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการเขลางค์นคร	3	3
24	เสด็จวนชยางค์กุลวิทยา	2	2

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวน (คน)	
		ผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่าง
25	ประชากราชาวิทยา	1	1
26	ประชากรรัฐธรรมนูญ	4	3
27	ห้างฉัตรวิทยา	2	1
28	แม่สันวิทยา	1	1
29	เวียงตาลพิทยาคม	1	1
30	แม่ทะวิทยา	1	1
31	สบปราบพิทยาคม	1	1
32	เกาะคาพิทยาคม	1	1
33	เสริมงามพิทยาคม	3	3
34	แม่พริกวิทยา	2	1
35	แม่ทะประชาสามัคคี	1	1
36	ไหล่หินวิทยา	1	1
37	เวียงมอกวิทยา	2	2
38	แม่ทะพัฒนศึกษา	1	1
39	เถินวิทยา	2	2
40	เมืองปานวิทยา	1	1
41	วังเหนือวิทยา	2	2
42	ทุ่งกว่าพิทยาคม	1	1
43	เมืองปานพัฒนวิทย์	1	1
44	ทุ่งอุดมวิทยา	1	1
45	แจ้ห่มวิทยา	4	2
	รวม	80	66

ที่มา : ข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา ณ วันที่ 20 มิถุนายน 2564

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ
รองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.อรทัย เจริญสิทธิ์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ศึกษา
คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. นายสุทิน คงสนุ่น
ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการเขลางค์นคร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน



ภาคผนวก ค แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

คำชี้แจงเบื้องต้น

เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน เท่านั้น มิได้มีเจตนาประเมินสถานศึกษาหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด การตอบแบบสอบถามของท่านครั้งนี้จะถือเป็นความลับ โปรดให้ข้อมูลและขอความกรุณาตอบแบบสอบถามของท่านตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน ให้ตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาเอก

ปริญญาโท

3. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

10 ปีขึ้นไป

6-10 ปี

1-5 ปี

ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นในการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมายลงใน ตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริง

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
0	นิยมใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน				<input type="checkbox"/>	

คำอธิบาย จากข้อที่ 0 หมายถึง ทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับความคิดเห็นน้อย (2) แสดงว่ามีการบริหารความขัดแย้งที่นิยมใช้วิธีการต่าง ๆ จูงใจให้คนอื่นยอมรับ มีความคิดเห็น ในระดับน้อย

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
ด้านการเอาชนะ (Competition)						
1	มักจะแสวงหาหนทางในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้					
2	ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา					
3	มักชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง					
4	พยายามแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น					
5	นิยมใช้วิธีการต่าง ๆ ให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน					
6	มักแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยใช้วิธีการตามความคิดเห็นของตนเอง					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
7	มักจะโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่าน ไม่เห็นด้วย					
ด้านความร่วมมือ (Collaboration)						
8	รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วย วิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย					
9	มักจะแก้ไขปัญหาโดยใช้ความร่วมมือและ ความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอ					
10	เปิดโอกาสให้คู่กรณีทางออกร่วมกัน					
11	พยายามประสานแนวความคิดและความเห็น ต่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน					
12	ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
13	ประสานงานกับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา จนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย					
14	มักชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นเพื่อที่จะได้ ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา ไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว					
ด้านการประนีประนอม (Compromising)						
15	พยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง ลดอัตราของตนเองลงมาบ้าง					
16	ขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นที่เคารพ ของทั้ง 2 ฝ่ายมาช่วยไกล่เกลี่ย					
17	ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย ความขัดแย้ง					
18	พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับ ความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
19	พยายามจูงใจให้คู่กรณียอมถอยออกมาคนละครึ่ง					
20	ใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง					
21	พยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความนุ่มนวล					
ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)						
22	ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง					
23	หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง					
24	ปล่อยผ่านปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นเวลานาน เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง					
25	ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน					
26	หลีกเลี่ยงปัญหาที่ความขัดแย้งเกิดขึ้น เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งร่วมด้วย					
27	พยายามหลีกเลี่ยงในการเข้าพูดคุยถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับคู่กรณี					
28	พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นเพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกดีใจ					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้ง	ระดับความคิดเห็น				
		(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
ด้านการยอมให้ (Accommodation)						
29	ในการเจรจาต่อรองกัน พยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น					
30	ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี					
31	ยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด					
32	พยายามรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน					
33	ยอมเสียสละความต้องการของตนเอง และสนองความต้องการของผู้อื่นเสมอ					
34	ยอมรับความคิดเห็นส่วนมากเสมอ แม้ว่าท่านจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม					
35	ปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามที่ผู้อื่นต้องการ					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวจิรกานต์ วงศ์ลังกา

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ภาคผนวก ง การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Content Validity)
ใช้เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกำหนดจากค่าตัวเลขดังนี้

- ค่า +1 หมายถึง สอดคล้อง
- ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- ค่า -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน

ข้อคำถาม	คะแนนผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการเอาชนะ (Competition)					
1. มักจะแสวงหาหนทางในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. มักชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	คะแนนผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
4. พยายามแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. นิยมใช้วิธีการต่าง ๆ ให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของท่าน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. มักแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยใช้วิธีการตามความคิดเห็นของตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. มักจะโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น หากท่านไม่เห็นด้วย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านความร่วมมือ (Collaboration)					
8. รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. มักจะแก้ไขปัญหโดยใช้ความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. เปิดโอกาสให้คู่กรณีทางออกร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11. พยายามประสานแนวความคิดและความเห็นต่างของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12. ให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. ประสานงานกับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14. มักชี้แจงปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่น เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหาไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการประนีประนอม (Compromising)					
15. พยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง อึดตาของตนเองลงมาบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	คะแนนผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
16. ขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นที่เคารพของทั้ง 2 ฝ่ายมาช่วยไกล่เกลี่ย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17. ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18. พยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19. พยายามจูงใจให้คู่กรณียอมถอยออกมาคนละครึ่ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20. ใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21. พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความนุ่มนวล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)					
22. ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
23. หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24. ปลอมผ่านปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นไว้เป็นเวลานาน เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
25. ให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
26. หลีกเลี่ยงปัญหาที่ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งร่วมด้วย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	คะแนนผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
27. พยายามหลีกเลี่ยงในการเข้าพูดคุยถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับคู่กรณี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28. พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นเพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกตึงเครียด	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
ด้านการยอมให้ (Accommodation)					
29. ในการเจรจาต่อรองกัน พยายามที่จะนึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
30. ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31. ยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32. พยายามรักษาน้ำใจเพื่อร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33. ยอมเสียสละความต้องการของตนเอง และสนองความต้องการของผู้อื่นเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34. ยอมรับความคิดเห็นส่วนมากเสมอ แม้ว่าท่านจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตาม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35. ปลอ่ยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเอง และยอมทำตามที่ผู้อื่นต้องการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ผลการตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน จำนวน 5 ด้าน รวม 35 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ข้อคำถามที่มี ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงสรุปได้ว่ามีข้อคำถามใช้ได้เกณฑ์จำนวน 35 ข้อ ดังนี้

ด้านการเอาชนะ (Competition) ข้อคำถามใช้ได้ ผ่านเกณฑ์ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

ด้านความร่วมมือ (Collaboration) ข้อคำถามใช้ได้ ผ่านเกณฑ์ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

ด้านการประนีประนอม (Compromising) ข้อคำถามใช้ได้ ผ่านเกณฑ์ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ข้อคำถามใช้ได้ ผ่านเกณฑ์ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28

ด้านการยอมให้ (Accommodation) ข้อคำถามใช้ได้ ผ่านเกณฑ์ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35

จากนั้นนำผลการทดลองนั้นไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยวิธีของ Cronbach (1984) กำหนดให้ค่าความเชื่อถือได้ของสัมประสิทธิ์แอลฟาไว้ที่ 0.70 ขึ้นไป ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.92

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	จิรกานต์ วงศ์ลังกา
วัน เดือน ปี เกิด	16 เมษายน 2539
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2562 ศษ.บ.(ศึกษาศาสตร์บัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
ที่อยู่ปัจจุบัน	266/351 หมู่ 15 ตำบลพิชัย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง 52000
ผลงานตีพิมพ์	จิรกานต์ วงศ์ลังกา (ผู้บรรยาย). (8-10 เมษายน 2565). การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน. ใน การประชุมวิชาการระดับนานาชาติและระดับชาติ International and National Teacher Education Conference (INTEC 2022) “Teacher Education in The Next Normal” (หน้า 601-615). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
รางวัลที่ได้รับ	-

