

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



เจนจิรา อุปันนชัย

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

GUIDELINES FOR CONFLICT MANAGEMENT OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



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

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ของ เจนจิรา อุปันชัย

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ๋นกอง)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. นริศรา เลือคล้าย)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	เจนจิรา อุปันนชัย, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ๋นกอง
<b>คำสำคัญ:</b>	ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 310 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชนิด 1) แบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ 2) แบบสัมภาษณ์ ชนิดกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า 1) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบรวมมือ แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พุดคุยสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผล 2) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความจริงใจให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง 3) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรเลือกใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง 4) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร มองการจัดการความขัดแย้งเป็นการเรียนรู้บุคคลากร 5) ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการ

**Title:** GUIDELINES FOR CONFLICT MANAGEMENT OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

**Author:** Jenjira Upananchai, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of  
Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Thidawan Unkong

**Keywords:** conflict management, Administrators

#### ABSTRACT

The purpose of this research were 1) to investigate the school administrators' conflict management , and 2) to construct the practical approach of school administrators' conflict management under Chiangrai Primary Educational Service Area Office 2. The samples used in the research were 310 administrators and teachers in educational institutions under Chiangrai Primary Educational Service Area Office 2 through the multi-stage sampling. The instruments for data collection were questionnaires and interview forms. The statistics consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The results of the research showed that: 1) the school administrators' conflict management under Chiangrai Primary Educational Service Area Office 2 was overall at a moderate level. 2) The practical approach of school administrators' conflict management under Chiangrai Primary Educational Service Area Office 2 consisted of five factors: 1) the collaboration; the school administrators should listen to problems and analyze problems that cause conflicts and remain neutral. Discuss and create understanding by using reason. 2) the accommodating; the school administrators should show sincerity. Lead both sides see that the the school administrators use the principles of justice in managing conflicts. 3) the competition; Administrators chose to use power and influence as a last resort in conflict management. 4) the avoidance; Administrators should be aware that conflict exists in every organization. Look at conflict management as learning personnel in the organization. 5) the compromising; Administrators should let people in the organization take part in the management.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือในการให้คำปรึกษาและขอแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางการศึกษา ค้นคว้า ความรู้ และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏรายนามในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งให้คำแนะนำ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ครอบครัวและเพื่อน ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ให้สำเร็จด้วยดี คุณค่าและความดีงามของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้ความช่วยเหลือและได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยครั้งนี้จนประสบความสำเร็จด้วยดี

เจนจิรา อุปันนชัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา .....	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง .....	16
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	26
นโยบายด้านการศึกษาระดับชาติและระดับกระทรวงศึกษาธิการ .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46

การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	48
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	52
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	52
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	54
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	61
บทที่ 5 บทสรุป.....	68
สรุปผลการวิจัย .....	69
อภิปรายผลการวิจัย .....	72
ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม .....	76
ภาคผนวก .....	81
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	82
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	83
ภาคผนวก ค ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	91
ภาคผนวก ง รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย.....	98
ประวัติผู้วิจัย .....	101

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดในการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	51
ตาราง 2 แสดงจำนวนและรายละเอียดข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	53
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนก ตามรายด้าน .....	54
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การ บริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ .....	55
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การ บริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง.....	56
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การ บริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ.....	57
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การ บริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง.....	59
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การ บริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม .....	60
ตาราง 9 แสดงผลการสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	62

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการการวิจัย .....	43
ภาพ 2 แสดงแผนภาพแสดงขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	44
ภาพ 3 แสดงแผนภาพการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง .....	45
ภาพ 4 แสดงแผนภาพขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนา การบริหารจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	49



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ในอดีตตั้งแต่มนุษย์เริ่มอยู่รวมกัน เป็นกลุ่มก็เริ่มมีความขัดแย้งกันขึ้นในสังคม มีผู้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเริ่มมีขึ้นเมื่อมนุษย์อยู่รวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป อาจเป็นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันตลอดเวลาทำให้ในบางครั้งอาจมีโอกาสกระทบกระทั่งหรือเกิดความไม่พอใจต่อกันสูง ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคคลมีความแตกต่างในแง่ของทัศนคติ ค่านิยม แนวคิด ความสนใจ เกิดเป็นความขัดแย้งทางด้านบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์โดยอาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็ได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งคุณและโทษ อาจนำมาซึ่งความแตกแยกขาดสามัคคีอันดีต่อกัน หรืออาจนำมาซึ่งการกระตุ้นเสริมแรงให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจละเลยได้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรงหรือไม่ก็ตาม

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในแทบทุกองค์การจนเป็นสิ่งธรรมดาที่ทุกคนจะได้พบเห็นหากทุกคนร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมก็จะทำให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจนไม่สามารถจัดการได้ก็อาจทำให้ต้องยุบหรือล้มเลิกหน่วยงานได้ ความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดจากบุคคล หรือบางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การดำเนินงานผิดพลาด อุปสรรค การแย่งทรัพยากรที่มีจำกัด (กานดา จันทรย์แย้ม, 2556) ผู้บริหารผู้นำหรือหัวหน้างานไม่อาจจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่หน่วยงานราชการหรือเอกชน ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่งดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือบริหารความขัดแย้ง เพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์การ (อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง, 2557)

สถานศึกษาเป็นสังคมหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ เพราะสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีหน้าที่ให้การศึกษา อบรม ปลูกฝังให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมรวมถึงการทำหน้าที่ถ่ายทอดค่านิยมของสังคม โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนและสังคม สถานศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อสมาชิกของสังคมในหลายด้านปัญหาหรือ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดกัน ความขัดแย้ง เหล่านี้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ที่จะหาวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างจริงจัง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษาและเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (วรพงษ์ ประเสริฐศรี, 2560)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาในเขตอำเภอแม่สรวย อำเภอแม่ลาว อำเภอเวียงป่าเป้า อำเภอพาน และอำเภอป่าแดด รวมทั้งสิ้น 165 สถานศึกษามีปัญหาที่สัมพันธ์กับการบริหารอยู่มาก เป็นต้นว่าปัญหาคุณภาพการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการพัฒนาบุคลากรการจัดสรรสวัสดิการจากการปฏิรูปการศึกษางานในสถานศึกษามีปริมาณมากขึ้นนอกจากงานด้านวิชาการและงานภารกิจหลักของโรงเรียนทั้งโครงการแล้วยังมีงานอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น งานโครงการพิเศษของหน่วยงานสังกัด งานสนับสนุนร่วมมือกับหน่วยงานกระทรวงอื่น ๆ ซึ่งในแต่ละปีมีเป็นจำนวนมากที่ผู้บริหารและคณะครูจะต้องประสานงานและทำงานร่วมกันความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นตลอดเวลาซึ่งความขัดแย้งที่พบอยู่เสมอ ได้แก่ ครูผู้สอนขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารเองไม่สามารถที่จะสร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษาและในสถานศึกษาประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครูปฏิบัติการสอนนักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมากซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เช่น วุฒิทางการศึกษา ปรัชญาความเชื่อ แนวความคิด และบุคลิกภาพ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานไม่ราบรื่น ในขณะที่เดียวกันบุคคลในสถานศึกษาก็เกิดการแตกแยกขาดความสามัคคี หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ เมื่อสถานศึกษาเกิดปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น ก็ขาดความสามัคคีในหมู่คณะการที่จะประสานงานร่วมมือการทำงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นต่างคนต่างเกี่ยวการทำงาน เมื่อต้นสังกัดสั่งงานให้ปฏิบัติเกิดการปฏิบัติงานล่าช้าส่งงานไม่ทันตามเวลาที่กำหนดทำให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการและนักเรียน ซึ่งเป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น ใ้รายงานการรับนักเรียนเมื่อเปิดเทอมรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนรายงานจำนวนครูที่สอนไม่ตรงตามคุณวุฒิ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวเนื่องไปถึงการบริหารจัดการในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2565) ถ้าหากล่าช้าก็จะไม่ได้รับการจัดสรรที่ถูกต้องทำให้การบริหารงาน

เป็นไปด้วยความลำบากถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของครูคือส่วนใหญ่พอใจได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่ายก็จะทำให้ครูร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม มีความเอื้ออาทรต่อกันปัญหาต่าง ๆ ก็จะน้อยลงและหมดไปในที่สุด

ผู้วิจัยได้รับรู้และเห็นความสำคัญของการบริหารความขัดแย้งข้างต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร จึงสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อให้เข้าใจและเรียนรู้ถึงการบริหารความขัดแย้งที่ใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทราบแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีดังนี้

#### ประชากรในการวิจัย ได้แก่

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้คือครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 165 สถานศึกษา จำนวน 1,567คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,567 คน

#### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ คือ ครูและผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 165 สถานศึกษา จำนวน 310 คน ได้มาโดยวิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเคริชชีและมอร์แกนโดยวิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) คือสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลาก จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Simple Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวិเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

1.1 แนวคิดของราฮิม (Rahim, 1985)

1.2 แนวคิดของ Howat & London (Howat and London, 1980)

1.3 แนวคิดของ Thomas & Kilmann (Thomas and Kilmann, 1987)

ซึ่งได้ จำแนกการบริหารจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ 1) แบบเอาชนะ 2) แบบร่วมมือ 3) แบบประนีประนอม 4) แบบหลีกเลี่ยง 5) แบบปรองดอง

### ขอบเขตด้านตัวแปร

**ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่** การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann (Thomas and Kilmann, 1987) ซึ่งได้จำแนกการบริหารจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. แบบที่ 1 แบบเอาชนะ

2. แบบที่ 2 แบบร่วมมือ

3. แบบที่ 3 แบบประนีประนอม

4. แบบที่ 4 แบบหลีกเลี่ยง

5. แบบที่ 5 แบบปรองดอง

**ตัวแปรตาม ได้แก่** แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารจัดการความขัดแย้ง** หมายถึง กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นและสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่

**การบริหารความขัดแย้งแบบ TKI** หมายถึง The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความขัดแย้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มี 5 รูปแบบคือ แบบที่ 1 แบบเอาชนะ แบบที่ 2 แบบร่วมมือ แบบที่ 3 แบบประนีประนอม แบบที่ 4 แบบหลีกเลี่ยง และแบบที่ 5 แบบปรองดอง

**การบริหารจัดการความขัดแย้ง** หมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann ซึ่งได้จำแนกการบริหารจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

**1. การบริหารจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ** หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ เป็นการแก้ปัญหาด้วยความคิด ความรู้ประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น มักนำระเบียบมาอ้างเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเห็นด้วยกับตนเอง มุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง

**2. ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ** หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระยะยาว ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจัง ประสานความสนใจใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา ตระหนักถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง มักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังและถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย หาวิธีแก้ปัญหาชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตนด้วยความยุติธรรม หาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย ใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามเป็นวิธีการที่ต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือเป็นอย่างสูงถึงจะผ่านพ้นปัญหาได้

**3. ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม** หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่หาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Win-Win) หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง ใช้ทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง เน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันตกลงกันเพื่อประนีประนอม ผู้บริหารถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แก้ปัญหาโดยใช้ความสัมพันธ์อันดี ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจทั้งคู่ (Lose-Lose) เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน

**4. ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง** หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป มักมีการแสวงหาความช่วยเหลือหรือมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร หลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

แก้ปัญหาค่าที่จำเป็นหรือไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เมื่อเกิดความขัดแย้งเพื่อลดความตึงเครียด ไม่มีการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้

**5. ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบปรองดอง** หมายถึง การบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตนเองลงเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน รักษาทัศนคติของเขาไว้ถ้าสิ่งนั้นทำให้เขามีความสุขเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดี ไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงานเห็นว่าความรู้สึกเป็นเรื่องสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้ พยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องการมากกว่าในสิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องการในการเจรจา การบริหารจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองเหมาะสำหรับความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่คุ้มค่าหากปล่อยทิ้งไว้ เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิดความสงบอย่างรวดเร็วรูปแบบนี้ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมาก แต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของตนเองเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.4 การบริหารและการจัดการสถานศึกษา
  - 1.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
  - 1.6 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
  - 2.1 ความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง
  - 2.2 แนวคิดของนักบริหารการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
  - 2.3 แนวทางการบริหารความขัดแย้ง
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

##### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 11-12) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษาคือ การจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต่อองค์บุคคลทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสที่จะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จำเป็นต้องอาศัย

องค์การในการปฏิบัติคือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กระทำการปฏิรูปได้อย่างที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาขอโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรร ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่คน เงิน วัสดุสิ่งของการประเมินผล และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

Fayol (1918, pp. 5-6) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหาร มีดังนี้การบริหารจะต้องประกอบด้วย การวางแผนการจ้างองค์การการบังคับบัญชาการประสานงานการอำนาจการได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการบริหารมี 3 ขั้นตอน คือ การตัดสินใจการวางแผนการจ้างองค์การการติดต่อสื่อสารการใช้สิทธิพล การประสานงานการประเมินผลงาน

Frederick (1916, p. 8) ได้ให้ความหมายของ การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่มีหลักเกณฑ์เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นซึ่งหลักการที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

1. เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
2. ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
3. หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

Gulick (1937, p. 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวางแผนการจ้างองค์การการจัดคนเข้าทำงานอำนาจการประสานงานการประเมินผลและงบประมาณซึ่ง เรียกว่า "POSDCORB" ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในศาสตร์สาขาบริหารการศึกษา

Mooney and Reiley (1947, p. 25) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การสรรหาหรือวิธีการดำเนินงานภายในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ดำเนินงานภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนด ซึ่งมีหลักที่เป็นสากลอยู่ 4 หลัก คือ

1. หลักการประสานงานซึ่งเป็นหลักที่สำคัญที่สุดในองค์การ
2. หลักสายการบังคับบัญชา
3. หลักการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ตลอดจน
4. หลักการอำนาจการ

Greenwood (1965, pp. 74–75) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินงานภายในองค์การ IV13 ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ คือ บุคลากร เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจ เวลา กำลังใจในการทำงาน และความสะอาดต่าง ๆ รวมถึงประสานงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1979, p. 7) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกถึงการกระทำหรือการปฏิบัติการบางอย่าง ซึ่งมีการบวนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยการร่วมมือกับผู้อื่น และมีการประสานงานร่วมกันในกลุ่ม หรือในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์การนั้น ๆ

Simon (1947, p. 3) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการวางแผนไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างร่วมกัน

สรุปได้ว่า ความหมายของการบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการในการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งด้านงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป โดยมีแบบแผนวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพื่อจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน ด้วยความถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพ

### **ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา**

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพราะว่าการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 29) ได้สรุปสาระสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นหัวใจสำคัญไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
2. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น เนื้อหาสาระวิธีการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน
3. ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนโดยเน้นการกระจายอำนาจ
4. ปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบการวิชาชีพชั้นสูงเน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. ปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีแบบการบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้

ธีระ รุณเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รชนีธย์ (2545, หน้า 11-12) ได้กล่าวไว้ ในการประชุมสัมมนาเรื่องสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในประเทศไทยว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์กรปฏิบัติงานหลักคือ สถานศึกษาซึ่งหมายรวมถึงการปฏิบัติงานและภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา คือ การมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดีคนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### **ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา**

Hoy and Miskel (2001, pp. 52-55) ได้กล่าวถึงคุณภาพการบริหารว่าก่อให้เกิดความสามารถทางวิชาการในการสร้างความรู้ มีผลผลิตดีเยี่ยมทำให้เกิดประชาคมแห่งการเรียนรู้ และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากการแสวงหาไฟ้ความเป็นเลิศทางวิชาการยังเป็นการทำงานอย่างคุ้มค่า คุ้มเงิน หรือมีประสิทธิภาพรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด

และเหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach: W.S.A.) ซึ่งได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้ในโรงเรียนและผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การพัฒนาโรงเรียนและผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบดำเนินไปด้วยความราบรื่น คือผู้บริหารโรงเรียนโดยมีกิจกรรมที่สำคัญที่ต่อบริหารจัดการอยู่ 3 ประการ ได้แก่ กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ และกิจกรรมโรงเรียนหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นนอกเหนือจากกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียนอยู่ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจเนื้อหาโดยภาพรวมของการพัฒนาทั้งระบบ (W.S.A) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน นิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล แก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ และงานอื่นให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

ด้านที่ 2 การจัดการเรียนการสอนเป็นบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนที่มีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้ตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการศึกษากรอบ

ด้านที่ 3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นบทบาทของบุคลากรทุกฝ่ายเข้ามีส่วนร่วมจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งกิจกรรมประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำภาคเรียนประจำปี และกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ

ด้านที่ 4 การจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์เป็นกิจกรรมที่บุคลากรในโรงเรียนจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาร่วมในกระบวนการเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และส่งเสริมการเรียนรู้ชุมชนให้มีส่วนร่วม

Campbell (1976, p. 23) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 6 ประการ คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานการบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและงานธุรการและ
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน

Smith (1974, p. 16) ได้แบ่งการบริหารงานสถานศึกษาไว้ 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานธุรการและการเงิน
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

John and Other (1995, p. 16) ได้สรุปขอบข่ายงานการบริหารสถานศึกษาไว้ คือ

1. การพัฒนาการเรียนการสอน
2. ธุรการการเงินและบริการต่าง ๆ ในโรงเรียน
3. ผู้นำชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
4. งานบุคคล
5. งานอาคารสถานที่
6. จัดการรับ-ส่งนักเรียน
7. จัดระบบบริหารโรงเรียน
8. ปกครองดูแลนักเรียน

Kimbrough and Nunnery (1988, p. 164) ได้แบ่งงานการบริหารโรงเรียนออกเป็น

8 ประการ คือ

1. งานการพัฒนาองค์กรและดำรงไว้ซึ่งองค์กร
2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
3. งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา
4. งานธุรการ
5. งานบริหารบุคคล
6. งานกิจการนักเรียน
7. งานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและ
8. งานด้านการประเมิผล การวิจัยละสร้างชื่อเสียงจากประชาชน

Kimbrough and Nunnery (1976, p. 166) กล่าวถึงหน้าที่หรือภารกิจของสถานศึกษา

มี 8 ด้าน ได้แก่

1. การเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตร
2. การบริการนักเรียน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. การบริหารงานบุคคล
5. การบริหารงานอาคารสถานที่
6. การบริการชุมชน
7. การจัดโครงสร้างการบริหารงาน
8. บริหารงบประมาณ

Lipham and Hoeh (1974, pp. 61–64) แบ่งการบริหารสถานศึกษาออกเป็น

5 ด้าน คือ

1. การเรียนการสอน
2. การบริหารงานบุคคล
3. บริหารนักเรียน
4. งานการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่
5. งานสัมพันธ์ชุมชน

Hersey and Kenneth (1982, pp. 57–65) ได้แบ่งการบริหารสถานศึกษาออกเป็น

4 ด้าน คือ

1. การรักษาความสัมพันธ์ชุมชน
2. ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา
3. จัดหาและพัฒนาบุคลากร
4. จัดหาและรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์

Haris and Sipay (1979, p. 66) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของโรงเรียนโดยวิเคราะห์หน้าที่ของโรงเรียนให้สัมพันธ์กับกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับผู้เรียนและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนซึ่งหน้าที่หลักของการบริหารโรงเรียนมี

5 ประการ คือ

1. หน้าที่ทางด้านนิเทศการศึกษา
2. หน้าที่ด้านการสอน
3. หน้าที่ด้านธุรการ
4. หน้าที่ทางด้านพัฒนาบุคคล
5. หน้าที่ทางด้านการบริหารทั่วไป

Campbell (1972, p. 55) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาโดยสรุปว่า งานบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ 6 ประการ คือ

1. งานสัมพันธ์ชุมชน
2. งานหลักสูตรและการเรียนการสอน
3. งานกิจกรรมนักเรียน
4. งานบริหารบุคคล
5. งานอาคารสถานที่
6. งานธุรการและการเงิน

Sergiovanni and other (1980, p. 59) ได้เสนอว่างานบริหารสถานศึกษามี 8 ประการ คือ

1. งานสัมพันธ์ชุมชน
2. งานกิจกรรมนักเรียน
3. งานหลักสูตรและการสอน
4. งานบริหารบุคคล
5. งานอาคารสถานที่
6. งานธุรการ
7. งานพัฒนาบุคลากร
8. งานประเมินผล

#### **การบริหารและการจัดการสถานศึกษา**

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

การจัดการ หมายถึง การทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสรรบุคคลากร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมองค์กรหรือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากรประกอบด้วย การใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันของกลุ่มบุคคล

สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมาย ที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือ หน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา และบริหารครูให้ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาแต่ละแห่งมีสภาพแวดล้อม ปัจจัยและวัฒนธรรมแตกต่างกัน การบริหารจัดการ

การศึกษาในสถานศึกษาทุกแห่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องการบริหารและการจัดการสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการในการทำงานโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มผู้บริหารเพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้และสามารถบริการทางการศึกษาแก่สังคมได้เป็นอย่างดี

#### **บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร**

เป็นเรื่องของพฤติกรรมแสดงออกของความรับผิดชอบต่อภารกิจและกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการได้รับมอบอำนาจและสถานภาพของการดำรงตำแหน่ง เพื่อเป็นการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์การและ บุคคลภายนอกองค์การ แสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใด ก็จะแสดงพฤติกรรมให้ตรง และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจกิจกรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จ เป็นสิ่งที่สังคมมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่นั้น ๆ ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันตามสถานะตำแหน่งที่ได้รับ

#### **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา**

1. ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. ทักษะด้านมนุษย คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาคือข้อมูลรอบด้าน วิเคราะห์ประมวลผลและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์
4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ
5. ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์จะทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

6. ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการแนวคิดและทฤษฎีการบริหาร เรียนรู้จากประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน

7. ทักษะด้านการวางแผน คือผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน จัดทำแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน (แพรวดาว สนองพันธ์, 2557, หน้า 4)

สรุปได้ว่าการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการบริหารอย่างรอบด้าน เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้และให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมได้เป็นอย่างดี

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

#### ความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง

ป้องกันความเฉื่อยชาและกระตุ้นความสนใจหรือกล่าวได้ว่า ความไม่แน่นอนของสถานะภาพอาจถือเป็นการทดสอบความสามารถของบุคคลหรือเพื่อประเมินบารมีและความแข็งแกร่งของบุคคลก็ได้หากจะมองในระดับกลุ่มบุคคลความขัดแย้งอาจแสดงให้ทราบถึงเอกลักษณ์ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความสมานฉันท์ การทำทลายและพลังกลุ่มและแนวคิดเชิงสร้างสรรค์นั้น เป็นแนวคิดใหม่ซึ่งมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การเพราะจะทำให้

1. สมาชิกในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และพบแนวทางในการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. สมาชิกในองค์การได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
3. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
4. องค์การได้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น
5. องค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
6. มีการเลือกตัวแทนที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำ
7. ได้มีการระบายข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มซึ่งเก็บกดไว้เป็นเวลานาน
8. ก่อให้เกิดการตระหนักและรับรู้ในปัญหาที่เกิดขึ้น
9. ความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ
10. ช่วยให้มีการปรับปรุงทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

11. สร้างความรู้สึกร่วมในปัญหาที่เกิดขึ้นการมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์ช่วยทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้และการแก้ปัญหา

12. ก่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งกันและกันทุกคนได้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมของเขามีผลต่อบุคคลอื่นอย่างไรและเรียนรู้การอดกลั้นต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้น

13. ช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคลเกิดการเรียนรู้ที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น มีความกล้าที่จะรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

14. ช่วยให้เกิดการพิสูจน์หาข้อเท็จจริงที่สมเหตุสมผล

15. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ขึ้นทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าไม่หยุดนิ่ง (no problem, no progress)

16. ทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร

### **แนวคิดของนักบริหารการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง**

#### **1. แนวคิดของราฮิม (Rahim)**

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1.1 แบบผสมผสาน (integrating)

1.2 แบบยอมตาม (obliging)

1.3 แบบเอาชนะ (dominating)

1.4 แบบประนีประนอม (compromising)

#### **2. แนวคิดของ Howat and London**

Howat and London (1980, pp. 172-175) กล่าวว่าการจัดการความขัดแย้งมี 5 วิธี คือ

2.1 วิธีเผชิญหน้าเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผยไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อย

2.2 วิธีหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามที่ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

2.3 วิธีบังคับเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

2.4 การไกล่เกลี่ยเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อยพยายามกลบเกลื่อนหาทางเจรจาต่อรองเพื่อลด ความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการพยายามทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จ ขององค์กรมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

2.5 การประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทาง สายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณา พยายาม หาทางประนีประนอม ยอมทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

### 3. แนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987)

การบริหารความขัดแย้งที่เรียกว่า TKI-The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ต่างกััน โดยแบ่งรูปแบบ ออกเป็นดังนี้

#### 3.1 Accommodating การปรองดอง

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความ ต้องการของตัวเองลงเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ เหมาะสำหรับความ ขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่คุ้มค่าหากปล่อยทิ้งไว้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิด ความสงบอย่างรวดเร็วรูปแบบนี้ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมาก แต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป

#### 3.2 Avoiding การหลีกเลี่ยง

เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรเลยใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหา โดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็ เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้

#### 3.3 Compromising การประนีประนอม

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่หาจุดรวมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Win-Win) หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการ ของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจทั้งคู่ (Lose-Lose) เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน

#### 3.4 Competing การแข่งขัน

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือการเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งแสดงออกถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้

ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเอง อย่างไรก็ตามนี้ ไม่ใช่ในแนวทางที่ตึนัก จึงต้องระมัดระวังหากต้องการใช้การจัดการรูปแบบนี้

### 3.5 Collaborating การให้ความร่วมมือ

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระยะยาว โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามเป็นวิธีการที่ต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือเป็นอย่างสูงถึงจะผ่านพ้นปัญหาได้

#### แนวทางการบริหารความขัดแย้ง

แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ได้มาจากการประชุม Focus Group Discussion ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย คศึกษานิเทศก์ประธานคณะกรรมการ วารสารปัญญา ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564) 73 สถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน กรรมการผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ท่าน และครูผู้สอนซึ่งเลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (สังวาล วังแจ่ม และคณะ, 2564) สรุปแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ด้านการเอาชนะผู้บริหารควรลดความเป็นตัวเองลงบ้างเพื่อพบกันครึ่งทางกับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานควรชี้แจงให้ทุกคนเห็นความสำคัญของนโยบาย หรือระเบียบ ข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม และควรให้โอกาสผู้อื่นชนะบ้างเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานด้านการร่วมมือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และควรรู้จักการให้เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายด้านการประนีประนอมผู้บริหารควรพูดจาด้วยวาจาที่ไพเราะ มีเหตุผล และลดความอคติด้านการหลีกเลี่ยงผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงปัญหาที่ไม่สำคัญ ควรรับผิดชอบงานและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วยความเจียมและนึ่ง ด้านการยอมให้ผู้บริหารควรให้โอกาสให้อภัยและให้แก้ตัวในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำผิดพลาด ควรยอมให้ในบางส่วนใช้ความยุติธรรมมีความเป็นธรรมในการบริหารงานและไม่ลำเอียง

ความขัดแย้ง เกิดขึ้นจาก “คน” หมายถึงความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำ ที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นได้ทั้งจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยจะมีผลกระทบ มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้น ๆ สิญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์ (2562) การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องร่วมกัน แก้ไขปัญหาซึ่งวิธีการที่ใช้อาจแตกต่างกันออกไปตาม

เหตุการณ์ความเหมาะสม โดยสามารถจำแนกตามพฤติกรรมของบุคคล อันเป็นวิธีการแก้ไข ความขัดแย้งพื้นฐาน 8 วิธี ดังนี้ 1) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือร่วมใจ 2) การบริหาร ความขัดแย้งด้วยวิธีการปรองดอง 3) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม 4) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเอื้ออำนาจ 5) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย 6) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงหรือละเลย 7) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธี เผชิญหน้า 8) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ

อุดมศักดิ์ มั่นทน (2559) การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีเพศ อายุและประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีวิธีการ จัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน นั่นคือ มีการใช้วิธีการ จัดการความ ขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมเป็นส่วนใหญ่

### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา

มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษา 3 ด้าน ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และ 3) ความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่ม

#### 1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

##### 1.1 ความหมายของความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 166) กล่าวว่า ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเลือกทางใด ทางหนึ่งจากหลายทางเลือก เมื่อเป้าหมายในการเลือกไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน ความขัดแย้งใน ตัวบุคคลก็จะเกิดขึ้น ความขัดแย้งระดับนี้มีมักจะเป็นเรื่องบทบาทที่ขัดแย้งกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 390) กล่าวว่า ความขัดแย้งส่วนบุคคลเป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิด จากแรงดันที่ได้รับจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันหรือเป็นความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิดกกงวลหรือเกิดความตึงเครียด

สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 282) กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่ แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่หรือเกิดความสับสนว่าอยู่ใน สถานการณ์นั้น ๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ

Robbins (1998, pp. 448–450) กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเป็นลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคลคนที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใครเห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันสิ่งเหล่านี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล หมายถึง สภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตนเอง เมื่อเผชิญหรือต้องกระทำในสิ่งที่ขัดกับเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน

### 1.2 สาเหตุของความขัดแย้งภายในตัวบุคคล

สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 282) กล่าวว่า ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1. Approach–approach conflict คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใด ในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

2. Avoidance–avoidance conflict คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้ต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

3. Approach–avoidance conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคใต้ ที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

Robbins (1998, pp. 448–450) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งภายในตัวบุคคลว่าเกิดจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมส่วนตัว เช่น

1. เข้ากับคนอื่นไม่ได้
2. ไม่พอใจในบทบาทของตน
3. มีวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การ

สรุปได้ว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ประกอบด้วย

- 1) ความไม่พอใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 2) การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้
- 3) การเข้าข้างตนเองโดยไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4) การมีความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่ต้องเลือกได้เพียงอย่างเดียว
- 5) ความไม่ต้องการหรือไม่พอใจทั้งสองอย่าง

แต่ต้องเลือกหนึ่งอย่าง 6) การมีสิ่งทีพอใจและไม่พอใจอยู่ร่วมกัน แต่จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน 7) การมีสภาวะอารมณ์ที่ไม่คงที่ 8) การมีทัศนคติในแง่ลบที่มีต่องานที่ปฏิบัติ 9) การมีค่านิยมที่ไม่ดีต่องานที่ปฏิบัติ 10) มีความต้องการได้รับการตอบสนองอย่างสูง 11) มีความเครียดในการปฏิบัติงาน 12) ขาดความมั่นใจในตนเอง 13) มีทัศนคติที่ไม่ดีกับตนเอง 14) วัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับองค์การและ 15) ไม่มั่นใจในความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

## 2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

### 2.1 ความหมายของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 166) กล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 คน มีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ทั้งการกระทำและเป้าหมาย ซึ่งมักจะเกิดเมื่อบุคคลรับรู้จุดเน้น หรือสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลจะเป็นการเผชิญหน้ากัน

ชัย เสฎฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 41) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราวการกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลไม่ให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 390) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกันซึ่งอาจเป็นลักษณะด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 283) กล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้นบุคคลไม่มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Owen (1991, p. 246) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลมากกว่า 2 บุคคลขึ้นไป

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 คนขึ้นไป เนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้ง

ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ พื้นฐาน การศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ

## 2.2 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 41-42) สาเหตุของความขัดแย้งว่ามัก จะเกิดขึ้นจาก

1. ความแตกต่างกันในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ความขัดแย้งนี้ทั้งสองฝ่าย จะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ฝ่ายหนึ่งพยายามจะให้อีกฝ่ายหนึ่งทำตาม วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของตน ถ้าไม่ยอมก็จะมีการต่อสู้กัน

2. ความไม่เชื่อเป็นการส่วนตัว ความขัดแย้งประเภทนี้ไม่มีเหตุผลแต่อย่างใด เป็นเพียงความไม่เชื่อฝีมือกัน

3. ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดจากการที่เข้าใจความหมายของอีกฝ่าย หนึ่งผิดไปทั้งที่บางที่ทั้งสองฝ่ายอาจมีวัตถุประสงค์เหมือนกันหรือคล้ายกัน

4. การมีความเห็นไม่ตรงกัน เกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างมีความเชื่อมั่นใน เหตุผลของตนเอง หรือคงความยึดมั่นในหลักวิชาการ ความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ ค่อนข้างรุนแรงและต้องการการตัดสินใจที่เด็ดขาด

Alexander Hamilton Institute (1983) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลเกิดจาก

1. ความคิดเห็นที่ต่างกัน โดยปกติมนุษย์เราแต่ละคนจะมีประสบการณ์ที่ แตกต่างกัน การศึกษาอบรมที่ได้รับแตกต่างกันทำให้เรามีความรู้สึกรู้จักคิดหรือคิดเห็นต่างกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ ในความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายก็อาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2. การรับรู้ที่ต่างกันความสามารถในการรับรู้ของคนเรามีความแตกต่างกัน อาจทำให้มองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการรับรู้ต่างกัน อวัยวะในการ รับรู้ที่ต่างกันและประสบการณ์ที่ต่างกัน

3. ค่านิยมต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลนับถือเป็นเกณฑ์ใน การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดีหรือไม่ดีควร ไม่ควรอย่างไร เกณฑ์ที่แต่ละคนยึดถือไม่ เหมือนกัน ทำให้ค่านิยมต่างกันและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. ผลประโยชน์ขัดกันผลประโยชน์เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายหวังแต่ประโยชน์ของตน แต่เพียงฝ่ายเดียว ใครจะเดือดร้อนหรือเป็นอย่างไรไม่สนใจก็อาจจะเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้

5. ความมีอคติต่อกันอคติในที่นี้หมายถึงความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของเราซึ่งมีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน เช่น การไม่ชอบหน้ากันเป็นต้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

6. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้อง ที่มุ่งจะให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญ

7. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคลในการทำงานที่แต่ละคน ต้องพึ่งพาอาศัยกัน นั้นยอมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยากการมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น

8. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการ จะมีการกำหนด ตำแหน่งว่าจะมีหน้าที่อะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วยแต่ละ คนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามที่คาดหวังความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 1) การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน 2) การมีอคติต่อเพื่อนครู 3) การมีความแตกต่างด้านประสบการณ์ของ บุคคล 4) การมีความแตกต่างด้านทัศนคติของบุคคล 5) การมีความแตกต่างด้านค่านิยมของ บุคคล 6) การมีผลประโยชน์ที่ได้รับมีความแตกต่างกัน 7) ขาดความสามัคคีและความสัมพันธ์ ของบุคลากร 8) ขาดความร่วมมือในการทำงาน 9) สมาชิกในองค์การขาดการยอมรับซึ่งกัน และกัน 10) บรรยากาศในองค์การตึงเครียด 11) การสื่อสารที่คลาดเคลื่อนหรือไม่มี ประสิทธิภาพ 12) บุคลากรมีลักษณะชอบวางอำนาจกับบุคคลอื่น 13) บุคลากรมีอุดมการณ์ใน การปฏิบัติงานแตกต่างกัน 14) บุคลากรยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก และ 15) บุคลากร ไม่รับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของบุคคลอื่น

### 3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

#### 3.1 ความหมายของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

สมใจ ลักษณะ (2552, หน้า 285) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การแข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ-แพ้

ยุทธนา พรหมณี (2559, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่มีพื้นฐานมาจากทางเนื้อหา หรือความขัดแย้งทางอารมณ์ ทำให้การ ประสานงาน และความร่วมมือกันในกิจกรรมงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความลำบาก

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หมายถึง ความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดความต้องการในการรับรู้ทัศนคติและการขาดความเข้าใจกันหรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ

### 3.2 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

สุพัตรา จิตตเสถียร (2553, หน้า 88) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมี 10 ประการ กล่าวคือ

1. การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง การสื่อสารที่บกพร่องอาจเกิดจากเครื่องมือไม่ดี ไม่เหมาะสมผู้ส่งและผู้รับมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ภาษาไม่ชัดเจน
2. ค่านิยมที่แตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ถ่ายทอดกันมีความซับซ้อนมากถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นจะหาทางแก้ไขได้ยาก
4. นโยบายและแนวปฏิบัติ ไม่ชัดเจนเกิดความสับสนในระเบียบและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. ไม่ยุติธรรม เช่น ความไม่ยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่ที่บางคนทำงานมากในขณะที่บางคนทำงานเล็กน้อย พักผ่อนมาก
6. วิธีการคิดและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
7. การบริหารจัดการที่ยุ่งยาก ผู้บริหารไม่เปิดในกว้าง ไม่มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
8. ความอคติที่มีต่อกัน เป็นความรู้สึกลึกส่วนตัวของแต่ละคนที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง
9. ผลประโยชน์ขัดกัน
10. บุคคลที่ปรับตัวยาก เป็นบุคลิกภาพของบุคคลที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน

วิเชียร วิทญญุตม (2554, หน้า 67) กล่าวว่า ลักษณะความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดจากความแตกต่าง 3 ประการ กล่าวคือ 1) เป้าหมาย และแนวคิด 2) การสื่อสาร 3) การได้รับอำนาจและผลประโยชน์

Chung and Megginson (1981, p. 256) กล่าวถึงปัจจัย ในองค์การที่เป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ไว้ 6 ประการคือ

1. ความแตกต่างในเป้าหมายของกลุ่ม
2. ความเกี่ยวพันกันและพึ่งพาอาศัยกันของงาน

3. ความแตกต่างกันในสิ่งแวดล้อมของงาน
4. การแก่งแย่งทรัพยากรมีจำกัด
5. ระบบการให้รางวัลที่มีการแข่งขัน
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ประกอบด้วย 1) การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานของกลุ่มแตกต่างกัน 2) ความไม่ชัดเจนของการมอบอำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงาน 3) การติดต่อสื่อสารบกพร่อง ทำให้บุคลากรของแต่ละกลุ่มมีความเข้าใจไม่ตรงกัน 4) การแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่ม 5) การแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลในกลุ่มของตน 6) การมีความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน 7) การมีระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม 8) การมีนโยบายและแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับระเบียบและมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน 9) การมีความไม่เท่าเทียมกันตามฐานะของกลุ่มในองค์กร 10) การมีความสัมพันธ์ที่เพิกเฉยและไม่เกื้อกูลกันของแต่ละกลุ่ม 11) ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร 12) การให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะกลุ่ม 13) มีการแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน 14) มีความไม่ชัดเจนในสายบังคับบัญชาของสถานศึกษาและ ความยุติธรรมในการลงโทษบุคลากรที่ทำผิด

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตั้งอยู่ที่บ้านร่องศาลา ถนนพหลโยธิน ตำบลดงมะดะ อำเภอมะลาว จังหวัดเชียงราย รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่จังหวัดเชียงราย จำนวน 577 หมู่บ้าน 39 ตำบล 29 องค์การบริหารส่วนตำบล 17 เทศบาลตำบล 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอมะลาว อำเภอพาน อำเภอป่าแดด อำเภอแม่สรวย และอำเภอเวียงป่าเป้า ลักษณะทางภูมิศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่สูงประมาณร้อยละ 60 พื้นที่ในเขตบริการ 4,408 ตารางกิโลเมตร

การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ประจำปี พ.ศ. 2563-2565 ได้นำบริบทที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ การจัดการศึกษาและกฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้องมากำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ดังนี้

1. กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจจัดการศึกษา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัด

การศึกษา ได้แก่ มาตรา 54 ที่บัญญัติให้รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษา ตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษา ดังกล่าวนี้อุดมด้วยคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อย ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการ ให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วย และการศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ ตามความถนัดของตนและมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

2. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) มี 6 ยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 การรักษาความมั่นคงภายใน และความสงบเรียบร้อยภายใน ตลอดจนการบริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ยุทธศาสตร์ที่ 2.5 การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการขนส่ง ด้านพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ได้แก่ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศยุทธศาสตร์ที่ 3.2 การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม ทั้งถึงและยุทธศาสตร์ที่ 3.3 การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5.1 การจัดระบบอนุรักษ์ ฟื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 6.1 การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมและยุทธศาสตร์ที่ 6.4 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) สำหรับใช้เป็นแผนพัฒนาประเทศไทยในระยะ 5 ปี มียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาให้คนไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมเพิ่มขึ้นคนในสังคมไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และคนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ตามมาตรฐานสากลสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทยและยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม

4. นโยบายรัฐบาล ได้แถลงนโยบายรัฐบาลต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย

4.1 ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย

4.1.1 จัดให้มีระบบพัฒนาเด็กแรกเกิดอย่างต่อเนื่องจนถึงเด็กวัยเรียนให้มีโอกาส พัฒนาตามศักยภาพ เพื่อสร้างคนไทยที่มีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพผ่านครอบครัวที่อบอุ่นในทุกรูปแบบครอบครัว เพื่อส่งต่อการพัฒนาเด็กไทยให้มีคุณภาพสู่การพัฒนาในระยะถัดไปบนฐานการให้ความช่วยเหลือที่ค้ำึงถึงศักยภาพของครอบครัวและพื้นที่

เตรียมความพร้อมการเป็นพ่อแม่ ความรู้เรื่องโภชนาการและสุขภาพการอบรมเลี้ยงดู การส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยผ่านการให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ การยกระดับคุณภาพสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั่วประเทศให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรทางการศึกษาและผู้ดูแลเด็กปฐมวัยให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

4.1.2 ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยคำนึงถึงพหุปัญญาที่หลากหลาย ของเด็ก แต่ละคนให้ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ ผ่านการออกแบบ การจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับระบบโรงเรียนปกติที่เป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

#### 4.2 พัฒนาบัณฑิตพันธุ์ใหม่

4.2.1 ปรับรูปแบบการเรียนรู้และการสอนเพื่อพัฒนาทักษะและอาชีพของคน ทุก ช่วงวัยสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยปรับโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาให้ทันสมัย มีการนำ เทคโนโลยีและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอน และปรับระบบดึงดูดการคัดเลือก การผลิตและพัฒนาครู ที่นำไปสู่การมีครูสมรรถนะสูงเป็นครู ยุคใหม่ที่สามารถออกแบบและจัดระบบการสร้างความรู้ สร้างวินัย กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจ เปิดโลกทัศน์มุมมองของเด็กและครูด้วยการสอนในเชิงแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น ควบคู่กับหลักการทางวิชาการ

4.2.2 จัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ ผู้เรียนทั้งใน ส่วนฐานความรู้และระบบความคิดในลักษณะสหวิทยาการ และตรงกับ ความต้องการของประเทศ ในอนาคต และเป็นผู้เรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริงและสามารถ กำกับการเรียนรู้ของตนเองได้ รวมถึงมีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาที่สามที่สามารถ สื่อสารและแสวงหาความรู้ได้ มีความพร้อมทั้งทักษะความรู้ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิตก่อน เข้าสู่ตลาดแรงงาน

### นโยบายด้านการศึกษาระดับชาติและระดับกระทรวงศึกษาธิการ

#### แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560- 2579 เพื่อใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของ ประเทศ ได้นำไปใช้เป็น กรอบและแนวทางการพัฒนาการศึกษาและเรียนรู้สำหรับพลเมือง ทุกช่วงวัยตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ วิสัยทัศน์: คนไทยทุกคนได้รับ การศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะและ

สมรรถนะที่สอดคล้องกับทบบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

3. เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรมจริยธรรม รู้จักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง

### แนวทางการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้ดำเนินการศึกษา สถานภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อม ภายใน และได้สรุปผลการประเมินสถานภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีสภาพแวดล้อมภายนอก เอื้ออำนวย (โอกาส) หรือสนับสนุนให้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสังคม-วัฒนธรรม (S: Social-cultural Factors) พื้นที่ในเขตบริการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นชุมชนที่มีความหลากหลายทาง ชาติพันธุ์และวัฒนธรรม มีการรักษาและสืบสานขนบธรรมเนียมประเพณีของตน สภาพของ ชุมชนโดยรวมเป็นสังคมเกษตรกรรม ประชาชน น้อมนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในการดำรงชีพ คือแนวทางการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้เกิดภูมิปัญญา ท้องถิ่น เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม เกษตรกรรมที่หลากหลาย องค์กร สาธารณประโยชน์สนับสนุนช่วยเหลือปัจจัยทางการศึกษาแก่เด็กด้อยโอกาส ช่วยให้เด็กมี ความพร้อมและเข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีสถาบันการศึกษารองรับทั้ง ระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง

2. ด้านเทคโนโลยี (T: Technological Factors) พบว่า นโยบายของรัฐบาลด้าน เทคโนโลยีทำให้การจัดการศึกษาดีขึ้น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเป็นสื่อในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ใน

การบริหารจัดการที่หลากหลาย ส่งผลให้โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้/เป็นครูให้ความรู้/เป็นแบบอย่างการเรียนรู้ การดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย

3. ด้านเศรษฐกิจ (E: Economic Factors) พบว่า รัฐบาลให้การสนับสนุน ส่งเสริมการลงทุนทางการศึกษาโดยให้น้อมนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการส่งเสริม สนับสนุน ด้านงบประมาณจากภาครัฐและภาคเอกชน ส่งผลให้เยาวชนสามารถสร้างรายได้ระหว่างเรียน และมีประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P: Political and Legal Factors) พบว่า นโยบายเรียนฟรี 15 ปี เพื่อใช้ประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างทั่วถึงชัดเจน นโยบายรวมโรงเรียนขนาดเล็ก นโยบายปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อการทำงาน รัฐบาลส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสู่ประชาคมอาเซียน แผนพัฒนาเศรษฐกิจ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การแข่งขันด้านการศึกษาและการประกันคุณภาพภายนอก พรบ. จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ ตามอัธยาศัย เพื่อให้หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ร่วมกันจัดการศึกษามากขึ้น

สภาพแวดล้อมภายนอกด้านอุปสรรค (Threats) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 2 มีปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ด้านสังคม-วัฒนธรรม (Social-cultural Factors) พบว่า พื้นที่ในเขตบริการบางส่วนอยู่ในพื้นที่สูง การคมนาคมไม่สะดวก การติดต่อสื่อสารยากลำบาก มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ หลากหลายวัฒนธรรม หลากหลายภาษา เป็นอุปสรรคในการสื่อสารและการจัดการเรียนรู้ สถาบันครอบครัวอ่อนแอผู้ปกครองเข้าใจว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนเท่านั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบางส่วนมีความรู้ต่ำ พื้นที่บางส่วนเป็นพื้นที่เสี่ยงด้านยาเสพติด ประชากรบางส่วนอพยพย้ายถิ่น บางส่วนไปทำงานในเมืองใหญ่ ไม่ได้อยู่กับครอบครัว ส่งผลต่อพฤติกรรมและการเรียนรู้ของเด็ก และค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ทำให้เกิดปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) พบว่า สภาพพื้นที่บางแห่งไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร ด้าน ICT ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนขาดความรู้เท่าทันต่อการเติบโตของสื่อเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ในการนำไปใช้ให้เหมาะสม ประกอบกับกระแสวัฒนธรรมข้ามชาติและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีผลกระทบต่อ การปลูกฝังและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและ ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) พบว่า รัฐบาลจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้อง กับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ส่วนภาครัฐและเอกชนจัดสรรงบ สนับสนุนล่าช้า ไม่ต่อเนื่อง ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีรายได้น้อย ขาดการส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษา

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) พบว่า นโยบายด้านการ ศึกษา มีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ส่งผลให้การนำนโยบายไปใช้เกิดความไม่ต่อเนื่อง ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้การเตรียมพร้อมไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นไปตาม บทบัญญัติของกฎหมาย

ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน (2S4M) ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามภารกิจของ องค์กร พบในแต่ละประเด็นดังนี้

สภาพแวดล้อมด้านจุดแข็ง (Strengths)

1. โครงสร้างและนโยบาย Structure and Policy (S1) พบว่า โครงสร้างและนโยบาย ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ แผน โครงการสอดคล้องกับ ระดับกลยุทธ์ มีโครงสร้างกรอบอัตรากำลังชัดเจน

2. การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน Service and Products (S2) พบว่า นักเรียนมี แนวโน้มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาตระหนักและเน้นความสำคัญของการจัด การศึกษา ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมีการให้บริการทั้งระบบข้อมูลสารสนเทศของ ผู้เรียนรายบุคคล สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเป็นไปตามเป้าหมายของ การจัดการศึกษา ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

3. บุคลากร Man (M1) พบว่า ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและ บุคลากรในสังกัด มีการดำเนินการตามระเบียบกฎหมายกำหนด มีคุณวุฒิ ภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะ ประจำสายงาน รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมและปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

4. การเงิน Money (M2) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีระบบบริหารด้านงบประมาณ การเงิน บัญชีและพัสดุ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รongรับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เบิกจ่ายตามแผนที่กำหนด นอกจากนี้โรงเรียนได้รับจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวโดยตรง เกิดความคล่องตัวในการเบิกจ่าย

5. วัสดุอุปกรณ์ Materials (M3) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย พร้อมให้บริการสนับสนุนต่อการบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษา และติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนและหน่วยงานอื่นเนื่องจากมีความเพียงพอด้าน hardware และ software มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาช่วยสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน ทำให้สร้างโอกาสและยกระดับคุณภาพการศึกษาครอบคลุมทุกพื้นที่และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

6. การบริหารจัดการ Management (M4) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับระเบียบกฎหมาย มาตรฐานสำนักงาน หลักการกระจายอำนาจ มีศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระจายครอบคลุมทุกพื้นที่ และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษามีรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้ผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีนวัตกรรมและเทคนิคในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมภายใน (2S4M) ที่เป็น จุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร พบในแต่ละประเด็น ดังนี้

สภาพแวดล้อมด้านจุดอ่อน (Weaknesses)

1. โครงสร้างและนโยบาย Structure and Policy (S1) พบว่า สำนักงานไม่สามารถจัดบุคลากร ได้ตามโครงสร้าง ในส่วนของนโยบายยังไม่มีให้นำไปใช้ให้สอดคล้องกับแผนงาน และโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังไม่มีกรอบอัตรากำลังตามโครงสร้าง

2. การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน Service and Products (S2) พบว่า สภาพการณ์ปัจจุบันจำนวนผู้เรียนในเขตบริการลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้นและการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กยังทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน ทั้งบุคลากร งบประมาณ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่พร้อมจัดการศึกษาให้มี

คุณภาพ นักเรียนในพื้นที่บางส่วนเป็นเด็กต่างด้าวมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาของผู้เรียน ยังไม่ดีพอ พบว่า ผลการทดสอบความสามารถด้านภาษา ในการทดสอบความสามารถพื้นฐานผู้เรียนระดับชาติ (NT) ระดับชั้น ป.3 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีผลการทดสอบสาระภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ระดับชั้น ม.3 ลดลงจากปีการศึกษาที่ผ่านมา

3. บุคลากร Man (M1) พบว่า บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเรื่องใด ๆ นำผลการพัฒนาไปใช้ไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ การบริหารอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหา บุคลากรบางส่วนยังขาดจิตบริการ และขาดความเป็นมืออาชีพในหน้าที่ของตน ขาดแคลนบุคลากร บุคลากรโยกย้ายบ่อย ขาดความต่อเนื่องของงาน

4. การเงิน Money (M2) พบว่า การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับล่าช้า และไม่ต่อเนื่อง

5. วัสดุอุปกรณ์ Materials (M3) พบว่า ความยุ่งยากในการจัดหาวัสดุ และครุภัณฑ์ ไม่ได้ตามความต้องการ

6. การบริหารจัดการ Management (M4) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย ระบบการบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการและภาระงานที่แทรกซ้อน

### การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

แผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563–2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลผลิตการให้บริการการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติและปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

#### กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

สื่อสารทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและเป้าหมายตามนโยบาย เพื่อกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์จัดโครงสร้าง ภาระงานการทำงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน ทั้งเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง และผู้สนับสนุน พร้อมกำหนดบทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมตามแผนที่กำหนดติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อให้การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยติดตามความก้าวหน้าประจำปี การประเมินผลระยะครึ่งปี และการประเมินผลราย

ปีสร้างกลไกการขับเคลื่อนและตรวจสอบสาธารณะโดยรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี  
สู่สาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ  
ตามมาตรฐานสากล
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนแบบมีส่วนร่วม  
ปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา
  1. เขตพื้นที่การศึกษาคูณภาพ มีการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแล ติดตาม  
และประเมินผลอย่างต่อเนื่องจริงจังและเป็นระบบ
  2. โรงเรียนคุณภาพมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้  
มีความพร้อมด้านทรัพยากร วัสดุเทคโนโลยี งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล สามารถจัด  
การศึกษาได้อย่างดี
  3. ห้องเรียนคุณภาพมีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บรรยากาศเอื้อต่อ  
การเรียนรู้ สร้างขวัญ และกำลังใจให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ
  4. ผู้เรียนคุณภาพเป็นคนดี มีปัญญาและทักษะชีวิต ได้รับการวิเคราะห์ผู้เรียน  
รายบุคคล

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

จิตราพัชร ชัยรัตนศิริกุล (2556) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งใน  
สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42  
ผลการศึกษา พบว่า 1) สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีปัญหา  
ความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลสูงสุด รองลงมา  
คือปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือ  
หน่วยงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีการจัดการ  
ความขัดแย้งแบบร่วมมือสูงสุด รองลงมา คือ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม  
และการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา  
ความขัดแย้งกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากทุกด้านระหว่าง 0.119-0.248 โดยปัญหาความขัดแย้ง กับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน มีสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้งสูงกว่าปัญหา ความขัดแย้งด้านอื่น ๆ

ปรารภณา หลีกภัย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง 2) วิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง 3) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังจำแนกตามเพศ อายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้คือ ข้าราชการครูในจังหวัดตรังจำนวน 390 ราย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) และสถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) ผลการวิจัย พบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง คือ สาเหตุจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุจากปัจจัยด้านสภาพองค์การ และสาเหตุจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานตามลำดับ วิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรังคือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ตามลำดับ จากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศ อายุระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2561) ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน เป็นครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช

เขต 2 ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้นจำแนกตามขนาดสถานศึกษา และทำการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับสลาก เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.954 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบ ค่าเอฟ (F-test) ผลการวิจัยพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรัญญา พชิราภาพัชช (2556) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความขัดแย้งด้านค่านิยม มีความขัดแย้งสูงสุด รองลงมาด้านข้อมูลด้านความสัมพันธ์ ด้านผลประโยชน์ และด้านโครงสร้าง ตามลำดับ ข้อที่มีความขัดแย้งสูงสุด ได้แก่ การสื่อสารถึงข้อมูลไม่ชัดเจน การประพฤติปฏิบัติตนอย่างไม่เท่าเทียมกันการยึดตนเองเป็นศูนย์กลางการให้ความช่วยเหลือเฉพาะพวกพ้อง และการมอบหมายงานไม่ตรงกับความต้องการของบุคคล 2) แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้ด้านข้อมูลควรกำหนดให้ทุกฝ่ายสื่อสาร โดยจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อให้การสื่อสารมีความชัดเจนมากขึ้น ด้านความสัมพันธ์ควรส่งเสริมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นกลาง เพื่อลดการประพฤติปฏิบัติตนอย่างไม่เท่าเทียมกันด้านค่านิยมควรมีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ด้านผลประโยชน์ควรส่งเสริมระบบคุณธรรมและต่อต้านระบบอุปถัมภ์เพื่อลดการให้ความช่วยเหลือเฉพาะพวกพ้อง และด้านโครงสร้างควรมีการสอบถามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนมอบหมายงาน เพื่อลดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

ศรัณย์รัชต์ สุภรณ์พานิช (2564) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มี การจัดการความขัดแย้งในระดับปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมาคือ ด้าน การยอมให้ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านที่มีการจัดการความขัดแย้งในระดับ ปฏิบัติต่ำสุด คือด้านการเอาชนะ 2) แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 ผู้บริหารมีแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งตามลำดับ 1) ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการระดมสมอง 2) ด้านการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมี ความเห็นแตกต่างกัน 3) ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ วิธีการนี้บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ 4) ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นแตกต่าง 5) ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิถก กังวล

พิชญากร ตินิโส (2554) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การประนีประนอม การร่วมมือและ การยอมให้ สำหรับพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง คือ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ ระดับ 0.05 3) ผลการ เปรียบเทียบระดับ พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม ไม่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบ ระดับพฤติ กรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด

กาญจนบุรีจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ผลการวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้การประนีประนอมแก้ปัญหาความขัดแย้งมากที่สุด นอกจากนี้วิธีนี้ยังถือเป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพราะครูได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อความเป็นธรรมของตนเอง ถ้าครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจะทำให้คิดว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม จะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่วิฤตเพิ่มขึ้นดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความสงบสุขในองค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และทันสมัยต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และสามารถเข้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริง ๆ ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเล็ก ๆ กลายเป็นความขัดแย้งที่ไม่สามารถแก้ไขได้อีกจนทำให้องค์กรแตกแยกและ 3) ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรม สัมมนาและส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ในเรื่องความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อให้งานทุกฝ่ายมีความสามัคคีปรองดองกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร

รัชนิวรรณ พวงวรินทร์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก คือ การประนีประนอม การผสมผสาน และการยอมตาม ตามลำดับ ระดับปานกลาง คือ การเอาชนะ และระดับน้อย คือ การหลีกเลี่ยง และการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้มากที่สุด เรียงลำดับ คือ การประนีประนอม การผสมผสาน การยอมตาม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง 2) แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการระบุปัญหาความขัดแย้งที่ชัดเจน ศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มีการวิเคราะห์หาสาเหตุ ใช้เหตุผล การสร้างความเชื่อมั่น และความศรัทธาของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการใช้ประสบการณ์ในการทำงาน มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ รวมถึงมีการประสานความร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียน

เศรษฐพล บัวงาม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 302 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้แก่
  - 1) ด้าน การแข่งขัน จะใช้ในกรณีที่เป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ซึ่งจะต้อง ไม่ผิดกับกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ
  - 2) ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกัน และหาทางออกของปัญหาโดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงาน ร่วมกันต่อไป
  - 3) ด้านการประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
  - 4) ด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งเพียงเล็กน้อย ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาดูรวางตัวเป็นกลาง โดยไม่นำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา และ
  - 5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครู ถ้าคณะครูมีแนวทางปฏิบัติที่มีเหตุผลเพียงพอโดย ไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารก็ควรยอมให้บ้าง เพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้าง ความสามัคคีในหน่วยงาน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Welt (2000) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลางเปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูงโดยการสำรวจพบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้ง ด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มากคือแบบ ประนีประนอม และพบว่าโรงเรียนขนาดกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนระดับสูงและ 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมการแสดงออก ในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

Wirt and Christovich (1989, Online) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบและบทบาทในการจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหารศึกษา โดยสำรวจจากผู้บริหารโรงเรียนในเมืองของประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 13 คน โดยใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของโรมัส อันได้แก่

การแข่งขัน การ ประนีประนอม การยินยอม และการร่วมมือการศึกษาพบว่า การจัดการเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ และบริบท ผู้วิจัยสรุปว่าหลักในการเรียงความถี่ในการจัดการความขัดแย้งแบบต่าง ๆ ของผู้บริหาร และเทคนิคของผู้บริหารในการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ยังไม่สมบูรณ์ (incomplete)

Melamed, et al (1996) ได้ศึกษาเรื่อง ความร่วมมือและการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากนักศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้มีส่วนร่วม ปรากฏว่าความต้องการทางพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษา จำเป็นต้องจัดให้มีการประชุม อภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งและจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Henkin, et al (2001) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และพฤติกรรมของครูใหญ่ ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือร่วมใจ และแบบผสมผสาน

Balay (2012) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและครูผู้สอน เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน สุ่มเลือกผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ ปฏิบัติหน้าที่ใน 17 โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐและเอกชนในจังหวัด Van ตะวันออก Anatolia, Turkey สามกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง (แข่งขันโดยหลีกเลี่ยงและประนีประนอม) ได้ ตรวจสอบในข้อตกลงการใช้งานและประเภทของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงและประนีประนอมมากกว่าครู นอกจากนี้ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มที่จะใช้ประนีประนอม หลีกเลี่ยงและพฤติกรรมการแข่งขันกว่าเพื่อนร่วมงานที่โรงเรียนรัฐบาล

Hoover (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้งระดับของความขัดแย้ง และบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้นคือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งบนพื้นฐานความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศพอสรุปได้ว่า ปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่อง ธรรมชาติที่อาจเกิดได้ในทุกองค์กรแต่ถ้าเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งหรือวิธีแก้ไขย่อมกลายเป็นสิ่งที่ดีและช่วยกระตุ้นให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ เกิดเป้าหมายที่ชัดเจน การเกิดความขัดแย้งมิได้หมายความว่าองค์กรนั้นล้มเหลวแต่ในทางตรงกันข้ามกลับเป็นเครื่องเตือนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีแนวทางการบริหารความขัดแย้งนั้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การบริหารความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีการด้วยกัน ซึ่งไม่อาจกล่าวได้ว่าการบริหารความขัดแย้งแบบใดดีที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม

### **กรอบแนวคิดการวิจัย**

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้



### ตัวแปรที่ศึกษา

แนวคิดของ Thomas & Kilmann ซึ่งได้ จำแนกการบริหารความขัดแย้ง ออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. แบบเอาชนะ
2. แบบร่วมมือ
3. แบบประนีประนอม
4. แบบแบบหลีกเลี่ยง
5. แบบปรองดอง



1. การบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann ซึ่งได้จำแนกการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. แบบเอาชนะ
2. แบบร่วมมือ
3. แบบประนีประนอม
4. แบบแบบหลีกเลี่ยง
5. แบบปรองดอง

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการการวิจัย

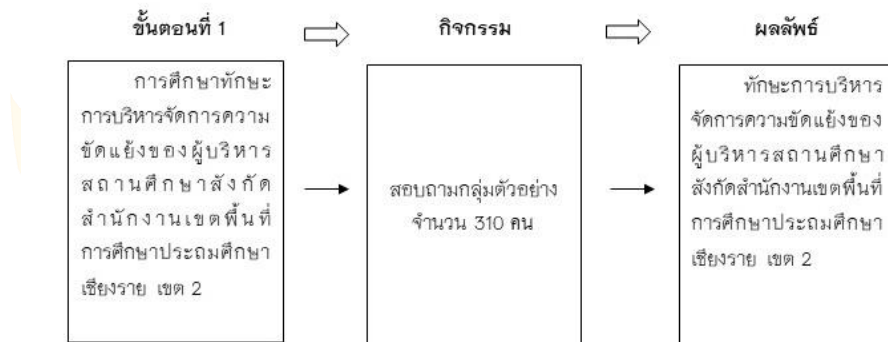
### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาการในหัวข้อ การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 2 แสดงแผนภาพแสดงขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

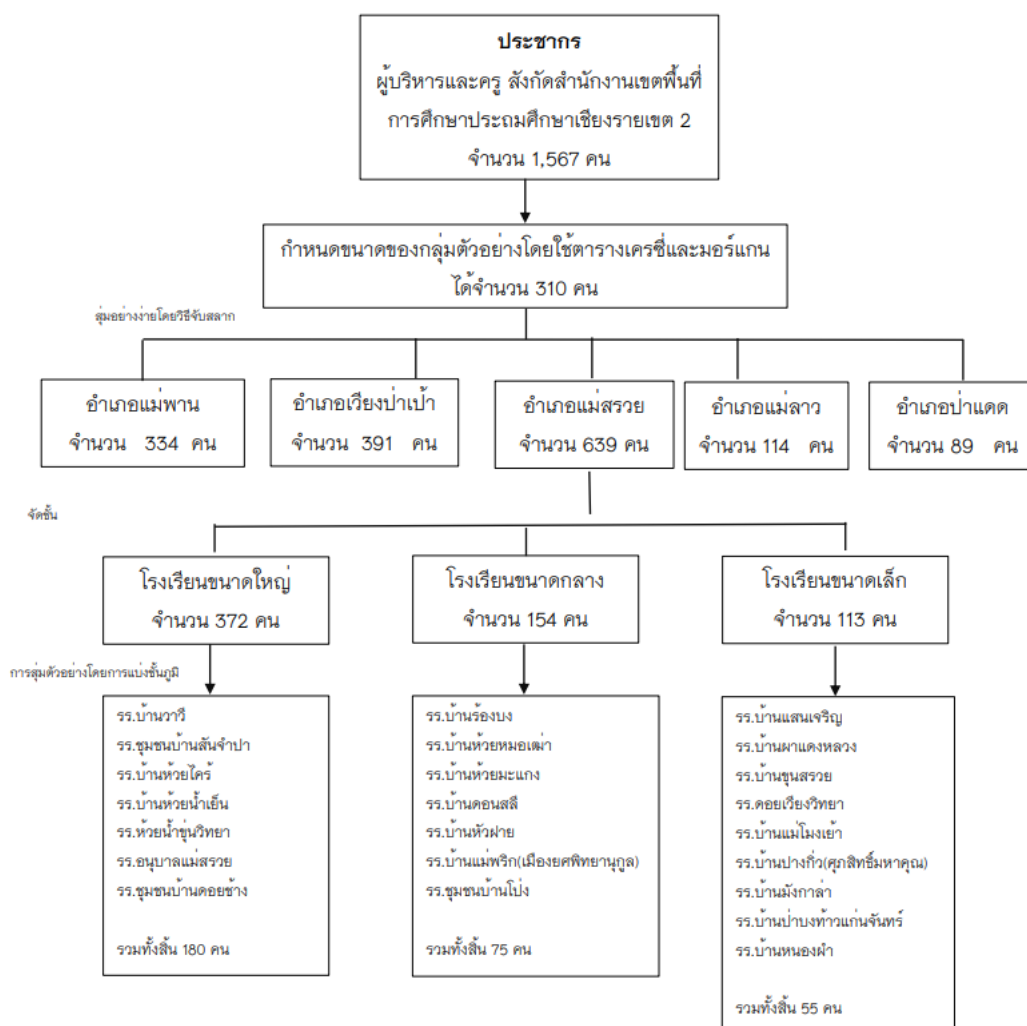
## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ประชากร คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 165 โรงเรียน จำนวน 1,567 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูและผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 165 โรงเรียน จำนวน 310 คน ได้มาโดยวิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเคริชซีและมอร์แกน โดยวิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) คือ สุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลากอำเภอ จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Simple Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นภูมิจนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้



ภาพ 3 แสดงแผนภาพการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-List) ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ (Thomas & Kilmann) มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของ (Likert 's five rating scale) มีข้อความทั้งหมด 37 ข้อ เป็นคำถามเชิงนิมมาน (Positive) จำนวน 22 ข้อ คือ ข้อ 1 ถึง 16 และข้อ 32 ถึง 37 โดยคำถามเชิงนิมมาน (Positive) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

และเป็นคำถามเชิงนิเสธ (Negative) จำนวน 15 ข้อ คือ ข้อ 14 ถึง 31 โดยคำถามเชิงนิเสธ (Negative) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

### ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทักษะการบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับการศึกษาทักษะการบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเครื่องมือ ตามคำนิยามของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและวัตถุประสงค์เป็นหลัก จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 2 ตอน

4. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของ คำถามข้อเสนอนั้นและปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่อง

5. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เพื่อหาความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ความเหมาะสม ความชัดเจน และความถูกต้องของการใช้ภาษาแล้วนำมาหาค่าดัชนี ความสอดคล้องของเครื่องมือ (index of item objectives congruence: IOC) โดยพิจารณาความเที่ยงตรงจากดัชนีความสอดคล้อง คือ เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.60 ขึ้นไป พบว่า ดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.33-1.00 โดยมีข้อที่นำไปใช้ไม่ได้จำนวน 12 ข้อ และข้อที่นำไปใช้ได้ จำนวน 36 ข้อ

6. นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ แล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถาม (reliability) วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.97

7. นำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุง ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

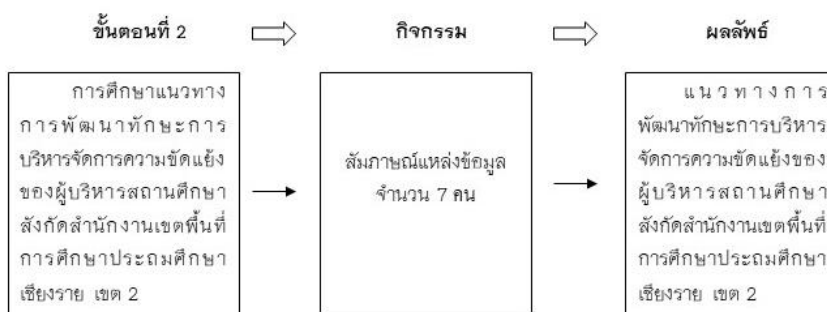
ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยจากสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการของแต่ละสถานศึกษา
2. เก็บข้อมูลโดยใช้ google form จำนวน 310 คน
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์จากการเก็บข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
  - 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ในการคำนวณค่าความถี่ (Frequency: f) และค่าร้อยละ(Percentage: %)
  3. การวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้ง โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1981) ดังนี้
    - ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
    - ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
    - ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
    - ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
    - ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



**ภาพ 4** แสดงแผนภาพขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนา  
การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

#### แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร  
จัดการความขัดแย้ง ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive Sampling) โดยกำหนด  
เกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาและการบริหารงาน  
มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1.1 นายอรุณพ จุจันทร์

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

1.2 นายจรัญ แจ่มณี

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

1.3 นายสงว กองจักร

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
ประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 ท่าน ได้แก่

2.1 ดร.อนวัช อุ่นกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันติคีรี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระดับประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

## 2.2 นายอำพล โทธรัญ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโป่ง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเชิงราย เขต 2

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเชิงราย เขต 2

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. นำประเด็นเนื้อหาในแต่ละด้านเรียงลำดับจากคะแนนทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งจากน้อยไปมากมาสร้างเป็นกรอบประเด็นคำถาม เพื่อสัมภาษณ์
2. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย เพื่อพิจารณาแก้ไขเนื้อหาและสำนวนที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่
4. ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งเพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ให้ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ และกำหนดวันในการสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และทำการบันทึกเสียงการสนทนาและบันทึกภาพ โดยทำการขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดในการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	วันเวลา	สถานที่
1.	นายอรรณพ จุจันทร์	18 กุมภาพันธ์ 2566 9.00-12.00 น.	สพม.ชร (online)
2.	นายจรัญ แจ่มณี	18 กุมภาพันธ์ 2566 13.00-16.00 น.	สพป.ชร 1
3.	นายสงว กองจักร	5 มกราคม 2566 9.00-12.00 น.	สพป.ชร 2 (online)
4.	ดร.อนวัช อุ่ณกอง	5 มกราคม 2566 13.00-16.00 น.	โรงเรียนบ้านสันติคีรี สพป.ชร 3
5.	นายอำพล ไทอรุญ	12 กุมภาพันธ์ 2566 13.00-16.00 น.	โรงเรียนชุมชนบ้านโป่ง สพป.ชร 2

4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผล ตามขั้นตอนของการวิจัย

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์ เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการจัดทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้ นำผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ขั้นตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลตามลำดับ ดังนี้

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงาน ผลปรากฏตามรายละเอียดตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	106	34.20
หญิง	204	65.80
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	152	49.00
31-40 ปี	150	48.40
40-50 ปี	8	2.60
51 ปี ขึ้นไป	0	0
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100.00</b>
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	242	78.10
ป.บัณฑิต	12	3.90
ปริญญาโท	56	18.10
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งหน้าที่</b>		
ผู้บริหารสถานศึกษา	30	9.70
ครู	280	90.30
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	175	56.50
5-10 ปี	127	41.00
11-15 ปี	8	2.60
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้จำนวนทั้งหมด 310 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 65.80 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 152 คน

คิดเป็นร้อยละ 49.00 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 242 คนคิดเป็นร้อยละ 78.10 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 ตำแหน่งครู 280 คนคิดเป็นร้อยละ 90.30 และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปีจำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามรายด้าน

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	N = 310		การบริหารความขัดแย้ง	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ	3.48	1.10	ปานกลาง	3
2	การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง	3.63	1.04	มาก	2
3	การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ	3.04	1.17	ปานกลาง	5
4	การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	3.15	1.12	ปานกลาง	4
5	การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม	3.63	1.09	มาก	1
<b>รวม</b>		<b>3.39</b>	<b>0.95</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 3 พบว่า ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมทุกรูปแบบการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.09) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง

มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.04) และการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 1.10) ตามลำดับ การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.04$ , S.D. = 1.17)

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ข้อ	รายการประเมิน	N = 310		การบริหารความขัดแย้ง	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานรวมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งรวมถึงเปิดโอกาสในการพูดคุยและสื่อสารอย่างจริงจัง	3.29	1.15	ปานกลาง	8
2	ผู้บริหารประสานความสนใจและใช้ความสัมพันธ์ที่ดีของครูและผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหา	3.47	1.22	ปานกลาง	5
3	ผู้บริหารตระหนักและยอมรับถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.49	1.12	ปานกลาง	4
4	ผู้บริหารมีวิธีการชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตนอย่างยุติธรรม	3.51	1.14	มาก	3
5	ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังพร้อมทั้งถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย	3.78	1.17	มาก	1
6	ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา	3.42	1.32	ปานกลาง	6
7	ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	3.54	1.16	มาก	2
8	ผู้บริหารมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ	3.33	1.25	ปานกลาง	7
<b>รวม</b>		<b>3.48</b>	<b>1.10</b>	ปานกลาง	

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 1.10) เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังพร้อมทั้งถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 1.17) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 1.16) และผู้บริหารมีวิธีการชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตนอย่างยุติธรรมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 1.14) ตามลำดับ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งรวมถึงเปิดโอกาสในการพูดคุยและสื่อสารอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 1.15)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง

ข้อ	รายการประเมิน	N = 310		การบริหารความขัดแย้ง	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเอาใจใส่และเสียสละผลประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.59	1.25	มาก	5
2	ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน	3.68	1.10	มาก	2
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้	3.68	1.09	มาก	3
4	ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง	3.56	1.07	มาก	6
5	ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตนเพื่อรักษาความสุขหรือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน	3.51	1.10	มาก	8
6	ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	3.53	1.12	มาก	7
7	ผู้บริหารรักษาสัมพันธภาพที่ดีให้ยาวนาน	3.65	1.12	มาก	4

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	N = 310		การบริหาร ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
8	ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็น พ้องต้องกันมากกว่าในสิ่งที่ไม่เห็นพ้อง ต้องกันในการเจรจา	3.81	1.01	มาก	1
รวม		3.63	1.04	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดองโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.04) เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่าในสิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องกันในการเจรจา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.01) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.10) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.09) ตามลำดับ ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตนเพื่อรักษาความสุขหรือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 1.10)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ

ข้อ	รายการประเมิน	N = 310		การบริหาร ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การ ตัดสินใจของตนเองเท่านั้น	2.92	1.24	ปานกลาง	7
2	ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการ คุกคาม ข่มขู่ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตน ต้องการ	2.65	1.36	ปานกลาง	8

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	N = 310		การบริหาร ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
3	ผู้บริหารมักอ้างระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ ให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด	2.96	1.40	ปานกลาง	6
4	ผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยความคิด ความรู้และ ประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น	3.12	1.28	ปานกลาง	3
5	ผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.06	1.26	ปานกลาง	4
6	ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของตัวเอง แก้ไข้ปัญหา	3.39	1.18	ปานกลาง	1
7	ผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตาม วัตถุประสงค์เพื่ออยู่ข้อขัดแย้ง	3.15	1.23	ปานกลาง	2
8	ผู้บริหารมักโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเห็น ด้วยกับตนเอง	3.05	1.38	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>		3.04	1.17	ปานกลาง	

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ , S.D. = 1.17) เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ไข้ปัญหามีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 1.18) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์เพื่ออยู่ข้อขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 1.23) และผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยความคิด ความรู้และประสบการณ์ของตนเองเท่านั้นมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 1.28) ตามลำดับ ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 2.65$ , S.D. = 1.36)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้ง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 เชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

ข้อ	รายการประเมิน	N = 310		การบริหาร ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมักจะหาความช่วยเหลือและ มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งใน องค์กร	3.26	1.28	ปานกลาง	3
2	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมา ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ	3.02	1.31	ปานกลาง	6
3	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบ และทำให้ตนเองไม่สบายใจ	3.28	1.26	ปานกลาง	2
4	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ จะนำไปสู่ความขัดแย้ง	3.32	1.25	ปานกลาง	1
5	ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นหรือไม่เข้าไป ยุ่งเกี่ยวเมื่อเกิดความขัดแย้งเพื่อหลีกเลี่ยง ความตึงเครียด	3.12	1.24	ปานกลาง	4
6	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอธิบาย ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	3.06	1.24	ปานกลาง	5
7	ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่น ทั่วไป	3.00	1.14	ปานกลาง	7
<b>รวม</b>		<b>3.15</b>	<b>1.12</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้ง  
 แบบหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 1.12) เมื่อพิจารณาตาม  
 รายข้อพบว่า ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ย  
 ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 1.25) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการ  
 กระทำที่ตนเองไม่ชอบและทำให้ตนเองไม่สบายใจ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 1.26) และ  
 ผู้บริหารมักจะหาความช่วยเหลือและมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรมี

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.28) ตามลำดับ ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 1.14)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

ข้อ	รายการประเมิน	N = 310		การบริหาร ความขัดแย้ง	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่าง ความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.61	1.07	มาก	4
2	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้อง กัน	3.60	1.23	มาก	5
3	ผู้บริหารมักใช้วิธีถนอมน้ำใจและรักษา สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน	3.68	1.21	มาก	2
4	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึง พอใจ	3.50	1.16	มาก	6
5	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ความ ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย	3.62	1.21	มาก	3
6	ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการ แก้ปัญหา	3.77	1.08	มาก	1
รวม		3.63	1.09	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้ง แบบประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.09) เมื่อพิจารณา ตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 1.08) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมักใช้วิธีถนอมน้ำใจและรักษา สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.21) และผู้บริหารพยายาม

แก้ปัญหาโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 1.21) ตามลำดับ ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 1.16)

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ แหล่งข้อมูลจำนวน 5 คน ซึ่งแหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาและการบริหารงาน มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน
2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย ประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คนผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ตาราง 9 แสดงผลการสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 2

รายการ สัมภาษณ์	ผู้บริหารการศึกษา			ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
ด้านการ บริหาร ความ ขัดแย้งแบบ ร่วมมือ	1. รับฟังปัญหา และวิเคราะห์ ปัญหาที่ ก่อให้เกิดความ ขัดแย้งและ วางตัวเป็น กลาง	1. รับฟังปัญหา และวิเคราะห์ ปัญหาที่ ก่อให้เกิดความ ขัดแย้งและ วางตัวเป็น กลาง	1. รับฟัง ปัญหาและ วิเคราะห์ ปัญหาที่ ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง และวางตัว เป็นกลาง	1. รับฟัง ปัญหาและ วิเคราะห์ ปัญหาที่ ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง และวางตัว เป็นกลาง	1. พุดคุย สร้างความ เข้าใจโดยใช้ เหตุผลและ โดยยึด ผลประโยชน์ ขององค์กร	ผู้บริหารควรรับ ฟังปัญหาและ วิเคราะห์ปัญหา ที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้ง และวางตัวเป็น กลางโดยพุดคุย สร้างความ เข้าใจใช้เหตุผล และยึด ผลประโยชน์ ขององค์กรเป็น ที่ตั้ง
	2. พุดคุยสร้าง ความเข้าใจโดย ใช้เหตุผลและ โดยยึด ผลประโยชน์ ขององค์กรเป็น ที่ตั้ง	2. พุดคุยสร้าง ความเข้าใจโดย ใช้เหตุผลและ โดยยึด ผลประโยชน์ ขององค์กรเป็น ที่ตั้ง	2. พุดคุยสร้าง ความเข้าใจโดย ใช้เหตุผลและ โดยยึด ผลประโยชน์ ขององค์กรเป็น ที่ตั้ง	2. รับฟัง ปัญหา หา ข้อมูล เพิ่มเติม พยายามให้ ทั้งสองฝ่าย ปรับความ เข้าใจกันและ ช่วยกัน หาทางออก	2. รับฟัง ปัญหา หา ข้อมูล เพิ่มเติม พยายามให้ ทั้งสองฝ่าย ปรับความ เข้าใจกันและ ช่วยกัน หาทางออก	
	3. ใช้หลัก กัลยาณมิตรใน การจัดการ ความขัดแย้ง	3. รับฟังปัญหา หาข้อมูล เพิ่มเติม พยายามให้ทั้ง สองฝ่ายปรับ ความเข้าใจกัน และช่วยกัน หาทางออก	3. มีการ พุดคุยสื่อสาร ซึ่งกันและกัน เป็นการ สื่อสารทั้ง สองทาง เพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ ตรงกัน	3. ใช้หลัก กัลยาณมิตร ในการจัดการ ความขัดแย้ง	3. มีการ พุดคุยสื่อสาร ซึ่งกันและกัน เป็นการ สื่อสารทั้ง สองทาง เพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ ตรงกัน	

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ สัมพันธ	ผู้บริหารการศึกษา			ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
4. สร้าง บรรยากาศการ พูดคุยที่ผ่อนคลาย	4. มีการพูดคุย สื่อสารซึ่งกัน และกันเป็นการ สื่อสารทั้งสอง ทางเพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ ตรงกัน	4. ใช้หลัก กัลยาณมิตรใน การจัดการ ความขัดแย้ง				
ด้านการ บริหาร ความ ขัดแย้งแบบ ปรองดอง	1. ให้ทั้งสอง ฝ่ายเห็นว่า ผู้บริหารใช้หลัก ความยุติธรรม ในการจัดการ ความขัดแย้ง	1. แสดงออกถึง ความจริงใจ	1. แสดงออก ถึงความ จริงใจ	1. แสดงออก ถึงความ จริงใจ	1. แสดงออก ถึงความ จริงใจ	ผู้บริหารควร แสดงออกถึง ความจริงใจโดย ศึกษาทำความเข้าใจ ความ แตกต่างระหว่าง บุคคลทั้งด้าน ประสบการณ์ เดิม และด้าน ความรู้ความคิด ให้รู้จักตัวตน ของผู้โต้แย้ง ปัญหาอย่างถ่อง แท้
2. ศึกษาการ ทำงานใน ภาพรวมของ สถานศึกษา อย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์ ร่วมกัน	2. ให้ทั้งสอง ฝ่ายเห็นว่า ผู้บริหารใช้หลัก ความยุติธรรม ในการจัดการ ความขัดแย้ง	2. ศึกษาการ ทำงานใน ภาพรวมของ สถานศึกษา อย่างรอบ ด้าน เพื่อ ก่อให้เกิด ประโยชน์ ร่วมกัน	2. ให้ทั้งสอง ฝ่ายเห็นว่า ผู้บริหารใช้ หลักความ ยุติธรรมใน การจัดการ ความขัดแย้ง	2. ศึกษาทำ ความเข้าใจ ความแตก ต่างระหว่าง บุคคลทั้งด้าน ประสบการณ์ เดิม และด้าน ความรู้ความคิด ให้รู้จัก ตัวตนของผู้โต้ แย้ง ปัญหา อย่างถ่องแท้		

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ สัมภาษณ์	ผู้บริหารการศึกษา			ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
3. ศึกษาทำ ความเข้าใจ ใจความ แตกต่างระหว่าง บุคคลทั้งด้าน ประสบการณ์ เดิม และด้าน ความรู้ ความคิด ให้รู้จัก ตัวตนของ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างถ่องแท้	3. ใช้กิจกรรม เสริมความ สามัคคี	3. ศึกษาทำ ความเข้าใจ ใจความ แตกต่าง ระหว่างบุคคล ทั้งด้าน ประสบการณ์ เดิม และด้าน ความรู้ ความคิด ให้ รู้จักตัวตนของ ผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่าง ถ่องแท้	3. ศึกษาทำ ความเข้าใจ ใจความ แตกต่าง ระหว่าง บุคคลทั้งด้าน ประสบการณ์ เดิม และด้าน ความรู้ ความคิด ให้ รู้จักตัวตนของ ผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่าง ถ่องแท้	3. ศึกษาทำ ความเข้าใจ ใจความ แตกต่าง ระหว่าง บุคคลทั้งด้าน ประสบการณ์ เดิม และด้าน ความรู้ ความคิด ให้ รู้จักตัวตน ของผู้ใต้ บังคับ บัญชา อย่างถ่องแท้		
	4. ศึกษาการ ทำงานใน ภาพรวมของ สถานศึกษา อย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์ ร่วมกัน	4. ยึดหลักการ บริหาร เป็น แบบอย่าง เพื่อให้เกิดการ ยอมรับ	4. ยึดหลักการ บริหาร เป็น แบบอย่าง เพื่อให้เกิดการ ยอมรับ			
ด้านการ บริหาร ความ ชัดเจนแบบ เอชชณะ	1. มองที่ ผลประโยชน์ ของสถานศึกษา เป็นที่ตั้ง	1. มองที่ ผลประโยชน์ ของสถานศึกษา เป็นที่ตั้ง	1. มองที่ ผลประโยชน์ ของ สถานศึกษา เป็นที่ตั้ง	1. มองที่ ผลประโยชน์ ของ สถานศึกษา เป็นที่ตั้ง	1. มองที่ ผลประโยชน์ ของ สถานศึกษา เป็นที่ตั้ง	ผู้บริหารควรมอง ที่ผลประโยชน์ ของสถานศึกษา เป็นที่ตั้ง และ เลือกใช้อำนาจ และอิทธิพลเป็น วิธีการสุดท้ายใน การจัดการความ ชัดเจน

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ สัมภาษณ์	ผู้บริหารการศึกษา			ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
		2. ใช้ กฎระเบียบ เข้า มาแก้ไขปัญหา ด้วยความ ถูกต้องและ เหมาะสม	2. ใช้อำนาจ และบทบาท ใน การแก้ไขความ พิพาทด้วย ความยุติธรรม	2. เลือกใช้ อำนาจและ อิทธิพลเป็น วิธีการ สุดท้ายใน การจัดการ ความขัดแย้ง	2. ใช้ กฎระเบียบ เข้ามาแก้ไข ปัญหาด้วย ความถูกต้อง และเหมาะสม	
		3. ใช้อำนาจ และบทบาท ใน การแก้ไขความ พิพาทด้วย ความยุติธรรม	3. เลือกใช้ อำนาจและ อิทธิพลเป็น วิธีการสุดท้าย ในการจัดการ ความขัดแย้ง		3. เลือกใช้ อำนาจและ อิทธิพลเป็น วิธีการ สุดท้ายใน การจัดการ ความขัดแย้ง	
ด้านการ บริหาร ความ ขัดแย้งแบบ หลีกเลี่ยง	1. ตระหนักว่า ความขัดแย้งมีใน ทุกองค์กร	1. ตระหนักว่า ความขัดแย้งมี ในทุกองค์กร	1. ตระหนักว่า ความขัดแย้งมี ในทุกองค์กร	1. มองความ ขัดแย้งเป็น ความท้าทาย ที่จะ ขับเคลื่อน องค์กรให้ พัฒนาได้เร็ว ขึ้น	1. ปรับ มุมมอง เปลี่ยน ทัศนคติรู้จัก เอาใจเขามา ใส่ใจเรา	ผู้บริหารควร ตระหนักว่าความ ขัดแย้งมีในทุก องค์กร มอง ความขัดแย้งเป็น ความท้าทายที่ จะขับเคลื่อน องค์กรให้พัฒนา ได้เร็วขึ้น และ ปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติ รู้จักเอาใจเขามา ใส่ใจเรา
	2. มองความ ขัดแย้งเป็น ความท้าทายที่ จะขับเคลื่อน องค์กรให้พัฒนา ได้เร็วขึ้น	2. ปรึกษาผู้มี ประสบการณ์ ในการขอ คำแนะนำใน การแก้ปัญหา	2. ปรับ มุมมอง เปลี่ยน ทัศนคติรู้จัก เอาใจเขามา ใส่ใจเรา	2. ปรับ มุมมอง เปลี่ยน ทัศนคติรู้จัก เอาใจเขามา ใส่ใจเรา	2. ทำความ เข้าใจความ แตกต่าง ระหว่าง บุคคล	

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ สัมภาษณ์	ผู้บริหารการศึกษา			ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
		3. มองความ ขัดแย้งเป็น ความท้าทายที่ จะขับเคลื่อน องค์กรให้ พัฒนาได้เร็วขึ้น	3. มองการ จัดการความ ขัดแย้งเป็น การเรียนรู้ บุคลากรใน องค์กร 4. ทำความเข้าใจ ความ แตกต่าง ระหว่างบุคคล			
ด้านการ บริหารความ ขัดแย้งแบบ ประนีประนอม	1. ใช้หลักความ เหมาะสมในการ บริหารจัดการ ความขัดแย้ง	1. ใช้หลักความ เหมาะสมใน การบริหาร จัดการความ ขัดแย้ง	1. ยึดประโยชน์ ของส่วนรวม เป็นหลัก	1. ใช้หลัก ความ เหมาะสมใน การบริหาร จัดการความ ขัดแย้ง	1. ลดความ ตึงเครียดของ องค์กร	ผู้บริหารควร ยึดประโยชน์ ของส่วนรวม เป็นหลักและใช้ หลักความ เหมาะสมใน การบริหาร จัดการความ ขัดแย้ง
	2. ยึดประโยชน์ ของส่วนรวมเป็น หลัก	2. ลดความตึง เครียดของ องค์กร	2. เมื่อมีความ ขัดแย้งเกิดขึ้น ให้บุคคลใน องค์กรมีส่วน ร่วมในการ จัดการ	2. ยึด ประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็น หลัก	2. ยึด ประโยชน์ ของส่วนรวม เป็นหลัก	
		3. ยึดประโยชน์ ของส่วนรวม เป็นหลัก	3. ให้ความ ไว้วางใจกับ ผู้รับ มอบหมายงาน	3. ใช้การ เสริมแรง ทางบวกให้ได้ ทั้งใจและได้ งานที่มี ประสิทธิภาพ		
			4. ใช้การ เสริมแรง ทางบวกให้ ได้ทั้งใจและ ได้งานที่มี ประสิทธิภาพ			

จากตารางที่ 9 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พยายามสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผลและโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง รับฟังปัญหา หาข้อมูลเพิ่มเติมพยายามให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจกันและช่วยกันหาทางออก มีการพูดคุยสื่อสารซึ่งกันและกันเป็นการสื่อสารทั้งสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ใช้หลักกัลยาณมิตรในการจัดการความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ผ่อนคลาย

2. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง

ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความจริงใจ ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ใช้กิจกรรมเสริมความสามัคคี ศึกษาการทำงานในภาพรวมของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ศึกษาทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านประสบการณ์เดิม และด้านความรู้ ความคิด ให้รู้จักตัวตนของผู้โต้แย้งปัญหาอย่างถ่องแท้ และยึดหลักการบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับ

3. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ

ผู้บริหารควรมองที่ผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง ใช้กฎระเบียบ เข้ามาแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้องและเหมาะสม ใช้อำนาจ และบทบาท ในการแก้ไขความพิพาทด้วยความยุติธรรม และเลือกใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง

4. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารควรตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร ปรึกษาผู้มีประสบการณ์ในการขอคำแนะนำในการแก้ปัญหา มองความขัดแย้งเป็นความท้าทายที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาได้เร็วขึ้น ปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มองการจัดการความขัดแย้งเป็นการเรียนรู้บุคคลากรในองค์กร และทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

5. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

ผู้บริหารควรใช้หลักความเหมาะสมในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ลดความตึงเครียดขององค์กร ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการ ให้ความไว้วางใจกับผู้รับมอบหมายงาน และใช้การเสริมแรงทางบวกให้ได้ตั้งใจและไต่ถามที่มีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาเรื่องการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 165 สถานศึกษา จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ (Thomas & Kilmann) มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของ (Likert 's five rating scale) มีข้อความถามทั้งหมด 37 ข้อ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

จากสภาพปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 204 คน มีอายุในช่วง 31-40 ปี มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งครู และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ) ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตามด้านสรุปผลได้ ดังนี้

1. ข้อมูลของครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 65.80 มีอายุในช่วง 31-40 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 48.40 มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 78.10 ตำแหน่งครู 280 คน คิดเป็นร้อยละ 90.30 และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50

2. การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เมื่อพิจารณาโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

2.1 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมทุกรูปแบบการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง และการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ ตามลำดับ การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังพร้อมทั้งถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ และผู้บริหารมีวิธีการชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตนอย่างยุติธรรม ตามลำดับ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งรวมถึงเปิดโอกาสในการพูดคุยและสื่อสารอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดองโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่าในสิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องกันในการเจรจา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ตามลำดับ ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตนเพื่อรักษาความสุขหรือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.4 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ไขปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์เพื่อยุติข้อขัดแย้ง และผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยความคิด ความรู้และประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น ตามลำดับ ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.5 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรายข้อพบว่า ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบและทำให้ตนเองไม่สบายใจ และผู้บริหารมักจะหาความช่วยเหลือและมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ตามลำดับ ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.6 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การบริหารจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารมักใช้วิธีถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายมีค่าเฉลี่ยตามลำดับ ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3. แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถสรุปแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้ดังนี้

### 3.1 ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พยายามสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผลและโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

รับฟังปัญหา หาข้อมูลเพิ่มเติมพยายามให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจกันและช่วยกันหาทางออก มีการพูดคุยสื่อสารซึ่งกันและกันเป็นการสื่อสารทั้งสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ใช้หลักกัลยามิตรในการจัดการความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ผ่อนคลาย

### 3.2 ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง

ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความจริงใจ ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ใช้กิจกรรมเสริมความสามัคคี ศึกษาการทำงานในภาพรวมของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ศึกษาทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านประสบการณ์เดิม และด้านความรู้ ความคิด ให้รู้จักตัวตนของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ และยึดหลักการบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดการยอมรับ

### 3.3 ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ

ผู้บริหารควรมองที่ผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง ใช้กฎระเบียบ เข้ามาแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้องและเหมาะสม ใช้อำนาจ และบทบาท ในการแก้ไขความพิพาทด้วยความยุติธรรม และเลือกใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง

### 3.4 ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารควรตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร ปรึกษาผู้มีประสบการณ์ในการขอคำแนะนำในการแก้ปัญหา มองความขัดแย้งเป็นความท้าทายที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาได้เร็วขึ้น ปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มองการจัดการความขัดแย้งเป็นการเรียนรู้บุคคลากรในองค์กร และทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

### 3.5 ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

ผู้บริหารควรใช้หลักความเหมาะสมในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ลดความตึงเครียดขององค์กร ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการ ให้ความไว้วางใจกับผู้รับมอบหมายงาน และใช้การเสริมแรงทางบวกให้ได้ทั้งใจและได้งานที่มีประสิทธิภาพ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้มีประเด็นสำคัญมาอภิปราย ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคคลากรในแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้งในด้านความคิด ความรู้และประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล รวมไปถึงมีค่านิยมและอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ตัวบุคคลมีความต้องการและยึดความต้องการของตนเป็นหลัก ทำให้บุคลากรของแต่ละกลุ่มมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคลหรือฝ่ายงานจะมีกระบวนการหรือวิธีจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม โดยวิเคราะห์ตามสถานการณ์และปรับใช้ตามบริบทของแต่ละปัญหา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ ให้ได้ และวิเคราะห์เลือกวิธีการที่ดีที่สุดแก้ปัญหา โดยยึดหลักความยุติธรรม ความจริงใจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐพล บัวงาม (2563) ได้ศึกษา พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง จะเลือกใช้ตามแต่กรณี ซึ่งต้องไม่ผิดกับกฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ มีการปรับความเข้าใจและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจาให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหาเพียงเล็กน้อย ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง และสอดคล้องกับจีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2561) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จากการนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 5 ด้าน คือ การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พุดคุยสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผลและโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง หาข้อมูลเพิ่มเติมพยายามให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจกันและช่วยกันหาทางออก มีการพูดคุยสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ใช้หลักกัลยามิตรในการจัดการ

ความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ผ่อนคลาย แสดงออกถึงความจริงใจ ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ใช้กิจกรรมเสริมความสามัคคี ศึกษาการทำงานในภาพรวมของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ศึกษาทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านประสบการณ์เดิมและด้านความรู้ ความคิด ให้รู้จักตัวตนของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ และยึดหลักการบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดการ ใช้กฎระเบียบ เข้ามาแก้ไขปัญหาด้วยความถูกต้องและเหมาะสม ใช้อำนาจ และบทบาท ในการแก้ไขความพิพาทด้วยความยุติธรรม และเลือกใช้ อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง ตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร ปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล จันทรเกิด (2560) แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ซักถามข้อข้องใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้นๆโดยให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย และจัดทำข้อมูลที่จะสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจตรงกันจัดให้มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันบ่อย ๆ เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดี สามารถปรึกษาพูดคุย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและให้รางวัลกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการตามเป้าหมายของโรงเรียนจนสำเร็จ และเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นในหลากหลายช่องทางเพื่อลดการเผชิญหน้ากัน

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้**

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่าผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งรวมถึงเปิดโอกาสในการพูดคุยและสื่อสารอย่างจริงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลางโดยพูดคุยสร้างความเข้าใจใช้เหตุผลและยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

2. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง พบว่าผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตนเพื่อรักษาความสุขหรือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรแสดงออกถึงความจริงใจโดยศึกษาทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านประสบการณ์เดิม และด้านความรู้ ความคิด ให้รู้จักตัวตนของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้

3. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ พบว่าผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจแสดงการคุกคาม ช่มชู้ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆบรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมองที่ผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง และเลือกใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง

4. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง พบว่าผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร มองความขัดแย้งเป็นความท้าทายที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาได้เร็วขึ้น และปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

5. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม พบว่าผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักและใช้หลักความเหมาะสมในการบริหารจัดการความขัดแย้ง

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กานดา จันทร์แย้ม. (2556). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิตราพัชร ชัยรัตน์หรือญกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42. **วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**, 3(5), 137-152.
- จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2. **วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.**
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท
- ณัฐพล จันทร์เกิด. (2560). **แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์**
- ธีระ รุณเจริญ ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รชนีธย์. (2545). **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ปรารธนา หลีกภัย. (2564). การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง. **สถาบันพระปกเกล้า**, 6(1), 93-112.
- พิชญากร ตินิโส. (2554). **พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.**
- แพรวดาว สมองผัน. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 37(4), 42-50.
- ยุทธนา พรหมมณี. (2559). **การติดตาม และการควบคุม (Monitoring and control)**. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2565, จาก <https://slideplayer.in.th/slide/3240691/>
- รัชนีวรรณ พวงวรินทร์. (2554). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.**

- วรวงษ์ ประเสริฐศรี. (2560). **แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหาร.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศรัญญา พิชราภภาพัชร. (2556). **แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน**  
**อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 3(5), 31-42.**
- ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช. (2564). **แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร**  
**สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1**  
**กลุ่ม 6. Journal of Roi Kaensarn Academi, 6(12), 70-84.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและ**  
**พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: อีระพล์มและไซเท็กซ์.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2563). **การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.  
 ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 6).** กรุงเทพฯ:  
 พัฒนาศึกษา.
- สังวาร์ วังแจ่ม และคณะ. (2564). **แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน**  
**อำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.**  
**วารสารปัญญา, 28(2), 68-78.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร**  
**และการจัดการการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.  
 ไทย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2565). **แนวทางการดำเนินงานตาม**  
**โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบ**  
**การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปบประมาณ พ.ศ. 2565.** เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). **รายงานการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษาตาม**

**พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในกรอบภารกิจของสำนักงานปฏิรูป  
การศึกษา (เล่ม 4). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.**

- สัญญาธร นาคพิน และวิลาวัณย์ สมบูรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ  
ยุคประเทศไทย 4.0. **วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี**, 6(2), 21–46.
- สุพัตรา จิตตเสถียร. (2553). การแก้ไขปัญหาความรุนแรงทางการเมืองของไทย: พบทางตันจริง  
หรือ?. **วารสารสถาบันพระปกเกล้า**, 8(1), 28–38.
- อััจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- อุดมศักดิ์ มั่นทน. (2559). สาเหตุและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. **วารสาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี**, 10(2), 119–133.
- Alexander Hamilton Institute. (1983). **Conflict Management: Vital Skill for Successful  
Executive**. New York: Modern Business Report.
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational  
Commitment: A Comparison between Private and Public University. **Educational  
Science: Theory and Practice**, 12(4), 2474–2486.
- Best, J. W. (1981). **Research in Education**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Campbell, R. E. (1972). **Information to Education Administration**. Boston: Allyn and  
Bacon.
- Campbell, R. F. (1976). **Administration Behavior in Education**. New York:  
McGraw–Hill.
- Chung, K. H. and Megginson, L. C. (1981). **Organization Behavior Developing  
Management Skills**. New York: Harper and Row.
- Fayol, H. (1918). **Administration industrial et Générale (Vol. 2)**. London: Sir Isaac  
Pitman & Sons.
- Frederick W. T. (1916). **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper and  
Sons.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1979). **Organizational: Behavior,  
Structure, Process (3<sup>rd</sup> ed.)**. Texas: Business Publications.
- Greenwood, W. T. (1965). **Management and Organizational Behavior Theories: An**

- Interdisciplinary Approach.** South-Western: University of Michigan.
- Gulick, L. (1937). **Notes on the Theory of Organization.** New York: Institute of Public Administration.
- Harris, A. J. and Sipay, R. E. 1979. **How to Teach Reading a Competency-Based Program.** London: Longman.
- Henkin, B., et al. (2001). Interactions to Trace Elements in Potential Nutrition. **Pharmaceutica Acta Helveticae**, 70, 269–278.
- Hersey, P. and Kenneth, H. B. (1982). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human** (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Hoover, D. R. (1990). **Relationships Among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict and Organization Climate in High School.** Ph.D., Dissertation, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Howat, G., and London, M. (1980). Attributions of conflict management strategies in supervisor–subordinate dyads. **Journal of Applied Psychology**, 65(1), 172–175.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (6th ed.). Boston: Mc Graw–Hill.
- John A. R. and Others. (1995). **Factor Affecting Educational Administration.** Ohio: Ohio State University.
- Kimbrough, R. B. and Nunnery, M. Y. (1988). **Education Administration: An Introduction** (3rd ed.). New York: McMillan.
- Kimbrough, R. and Nunnery, M. Y. (1976). **Education Administration.** New York: McMillan.
- Lipham, J. M and Hoeh, J. A. (1974). **The Principalship: Foundations and Functions.** Michigan: Harper & Row.
- Melamed, S., Rabinowitz, S., Feiner, M., Weisberg, E. and Ribak, J. (1996). Usefulness of the protection motivation theory in explaining hearing protection device use among male industrial workers. **Health Psychology**, 15(3), 209–215.
- Mooney, J. D. and Reiley, A. C. (1947). **The Principles of Organization.** New York: Harper & Row.

- Owens, R. G. (1991). **Organizational behavior in education**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy of managing conflict in complex organizations. **Human Relations**, 38(1), 81–89.
- Robbins, S. P. (1998). **Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Sergiovanni, T. J. and Others. (1980). **Educational Governance and Administration**. New Jersey: Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1947). **Administrative Behavior**. New York: Macmillan.
- Smith, H. B. (1974). Description of Effective and Ineffective Behavior of school Principals. **Dissertation Abstracts International**, 48(3), 1935–A.
- Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1987). **Thomas–Kilmann Conflict Mode Interest**. New York: X/COM Incorporated.
- Welt, E. S. (2000). **Conflict Management Style of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals**. California: University of La Verne.
- Wirt, F. M. and Christovich, L. (1989). **Administrators' Perceptions of Policy Influence: Conflict Management Styles and Roles**. Retrieved July 25, 2022, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X89025001002>

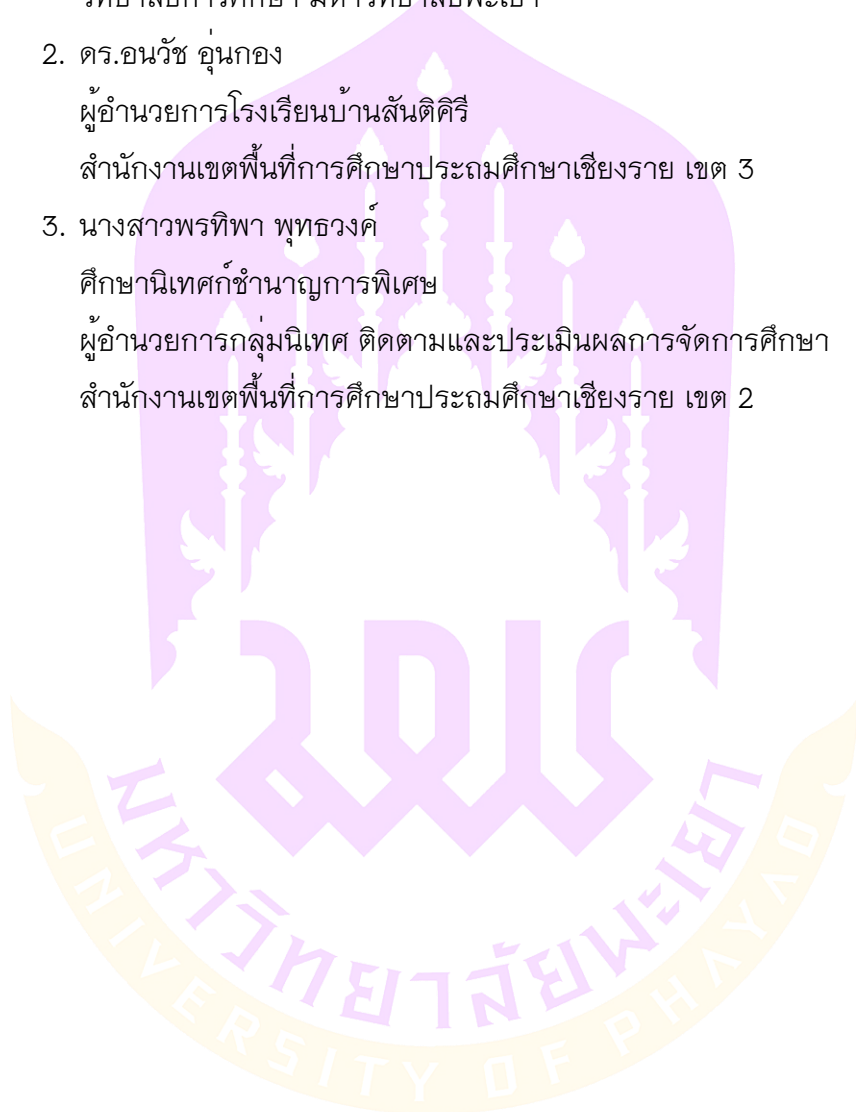


ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษระ จตุพร  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.อนวัช อุ่นกอง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันติคีรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
3. นางสาวพรทิพา พุทธวงศ์  
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



## ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** การศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด

สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามคือครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
3. ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อประโยชน์การวิจัยเท่านั้น และไม่มีผลกระทบใด ๆ กับผู้ตอบแบบสอบถาม
4. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล
5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเจนจิรา อุปนนชัย

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายลงใน (✓) ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านหน้าข้อความต่อไปนี้

ข้อ	สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 40-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3	วุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ป.บัณฑิต <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์การทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนตาม  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แบบการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>แบบร่วมมือ</b>						
1	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานรวมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งรวมถึงเปิดโอกาสในการพูดคุยและสื่อสารอย่างจริงจัง					
2	ผู้บริหารประสานความสนใจและใช้ความสัมพันธ์ที่ดีของครูและผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหา					
3	ผู้บริหารตระหนักและยอมรับถึงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง					
4	ผู้บริหารมีวิธีการชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตนอย่างยุติธรรม					
5	ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังพร้อมทั้งถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย					
6	ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา					
7	ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้					
8	ผู้บริหารมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ					
<b>แบบปรองดอง</b>						
9	ผู้บริหารเอาใจใส่และเสียสละผลประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน					

ข้อ	แบบการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>แบบปรองดอง (ต่อ)</b>						
10	ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน					
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้					
12	ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจา ต่อรอง					
13	ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตนเพื่อ รักษาความสุขหรือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน					
14	ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารรักษาสัมพันธภาพที่ดีให้ยาวนาน					
16	ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่าใน สิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องกันในการเจรจากัน					
<b>แบบเอาชนะ</b>						
17	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของ ตนเองเท่านั้น					
18	ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ ต่อ ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่ง ที่ตนต้องการ					
19	ผู้บริหารมักอ้างระเบียบแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด					
20	ผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยความคิด ความรู้และประสบการณ์ของ ตนเองเท่านั้น					
21	ผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล					
22	ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของตัวเองแก้ไขปัญหา					
23	ผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์เพื่อยุติข้อ ขัดแย้ง					
24	ผู้บริหารมักโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเห็นด้วยกับตนเอง					

ข้อ	แบบการบริหารความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>แบบหลีกเลี่ยง</b>						
25	ผู้บริหารมักจะหาความช่วยเหลือและมอบหมายให้ผู้อื่น แก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร					
26	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญห ความขัดแย้งเสมอ					
27	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบและทำให้ตนเอง ไม่สบายใจ					
28	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความ ขัดแย้ง					
29	ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นหรือไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อเกิด ความขัดแย้งเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด					
30	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่าง ตรงไปตรงมา					
31	ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป					
<b>แบบประนีประนอม</b>						
32	ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน และผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
33	บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน					
34	ผู้บริหารมักใช้วิธีถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของ ผู้ร่วมงาน					
35	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ					
36	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย					
37	ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา					

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

.....

ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

หมายเลขโทรศัพท์

.....

หมายเหตุ: ท่านสามารถตอบแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติมได้ทางออนไลน์



**เรื่องที่สัมภาษณ์** แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวเจนจิรา อุปนันชัย

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

### ประเด็นการสัมภาษณ์

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 1) ด้านการประสานความร่วมมือ

ประเด็น เมื่อเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการร่วมกันแก้ปัญหา  
ความขัดแย้งรวมถึงเปิดโอกาสในการพูดคุยและสื่อสารอย่างจริงจัง

.....

.....

.....

.....

#### 2) ด้านการปรองดอง

ประเด็น ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรเพื่อยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน  
เพื่อรักษาความสุขหรือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน

.....

.....

.....

.....

#### 3) ด้านการเอาชนะ

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเมื่อต้องแก้ปัญหาโดยใช้อิทธิพลหรือ  
อำนาจ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ

.....

.....

.....

.....

## 4) ด้านการหลีกเลี่ยง

ประเด็น ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรที่จะมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นปกติทั่วไป

---

---

---

---

---

## 5) ด้านการประนีประนอม

ประเด็น ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

---

---

---

---

---



ภาคผนวก ค ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์  
IOC ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ผู้เชี่ยวชาญ

- คนที่ 1. นางสาวพรทิพา พุทธิวงค์ วันที่ประเมิน 13 พฤศจิกายน 2565  
 คนที่ 2. ดร.อนวัช อุ่นกอง วันที่ประเมิน 13 พฤศจิกายน 2565  
 คนที่ 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษระ จตุพร วันที่ประเมิน 20 พฤศจิกายน 2565

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผลประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	อายุ ( ) น้อยกว่า 30 ปี ( ) 31-40 ปี ( ) 40-50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	วุฒิการศึกษาสูงสุด ( ) ปริญญาตรี ( ) ป.บัณฑิต ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
4	ตำแหน่งหน้าที่ ( ) ผู้บริหาร สถานศึกษา ( ) ครู	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
5	ประสบการณ์การทำงาน ( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5-10 ปี ( ) 11-15 ปี ( ) มากกว่า 15 ปี	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
	รวม	3	5	5	13	0.868	สอดคล้อง



ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	แบบการบริหารความขัดแย้ง	ผลประโยชน์			รวม	ค่าIOC	ผล
		จาก ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3			
<b>แบบร่วมมือ</b>							
1	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานร่วมกัน แก้ปัญหาคความขัดแย้งรวมถึงเปิด โอกาสในการพูดคุยและสื่อสาร อย่างจริงจัง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารประสานความสนใจและใช้ ความสัมพันธ์ที่ดีของครูและผู้บริหาร เพื่อแก้ไขปัญหา	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารตระหนักและยอมรับถึง การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีวิธีการชักจูงให้ผู้ร่วมงาน เชื่อในวิธีการของตนอย่างยุติธรรม	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารหาวิธีแก้ปัญหาคด้วย ความยุติธรรม	+1	0	-1	0	0	ไม่ สอดคล้อง
6	ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของ ตนเองให้คนอื่นฟังพร้อมทั้งถาม ความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดี ในการแก้ปัญหา	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพไว้	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารมักใช้ทางสายกลาง ในการแก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายได้รับ ความพึงพอใจ	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง

10	ผู้บริหารมักทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ	0	+1	-1	0	0	ไม่ สอดคล้อง
<b>แบบปรองดอง</b>							
11	ผู้บริหารเอาใจใส่และเสียสละผลประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตนเพื่อรักษาความสุขหรือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
16	ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นรักษาทัศนะของเขาไว้ถ้าสิ่งนั้นทำให้เขามีความสุข	+1	0	-1	0	0	ไม่ สอดคล้อง
17	ผู้บริหารไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารรักษาสัมพันธภาพที่ดีให้ยาวนาน	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารเห็นวาทะความรู้สึกของผู้อื่นเป็นเรื่องสำคัญ	0	+1	-1	0	0	ไม่ สอดคล้อง
20	ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่าในสิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องกันในการเจรจา	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง

แบบเอาชนะ							
21	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยใช้การตัดสินใจของตนเองเท่านั้น	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารเอาแต่ใจตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือ ความสูญเสียของผู้อื่น	+1	0	-1	0	0	ไม่ สอดคล้อง
23	ผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจ แสดงการคุกคาม ช่มชู้ ต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุ เป้าหมายหรือสิ่งที่ตนต้องการ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารมักอ้างระเบียบแกผู้ร่วมงาน เพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัย ชนะในที่สุด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารแก้ปัญหาด้วยความคิด ความรู้และประสบการณ์ของตนเอง เท่านั้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของ ตัวเองแก้ไขปัญหา	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตาม วัตถุประสงค์เพื่อยุติข้อขัดแย้ง	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารมักโน้มน้าวให้ผู้อื่นมี ความรู้สึกรู้สึกเห็นด้วยกับตนเอง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
แบบหลีกเลี่ยง							
30	ผู้บริหารมักจะหาความช่วยเหลือและ มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาคความ ขัดแย้งในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

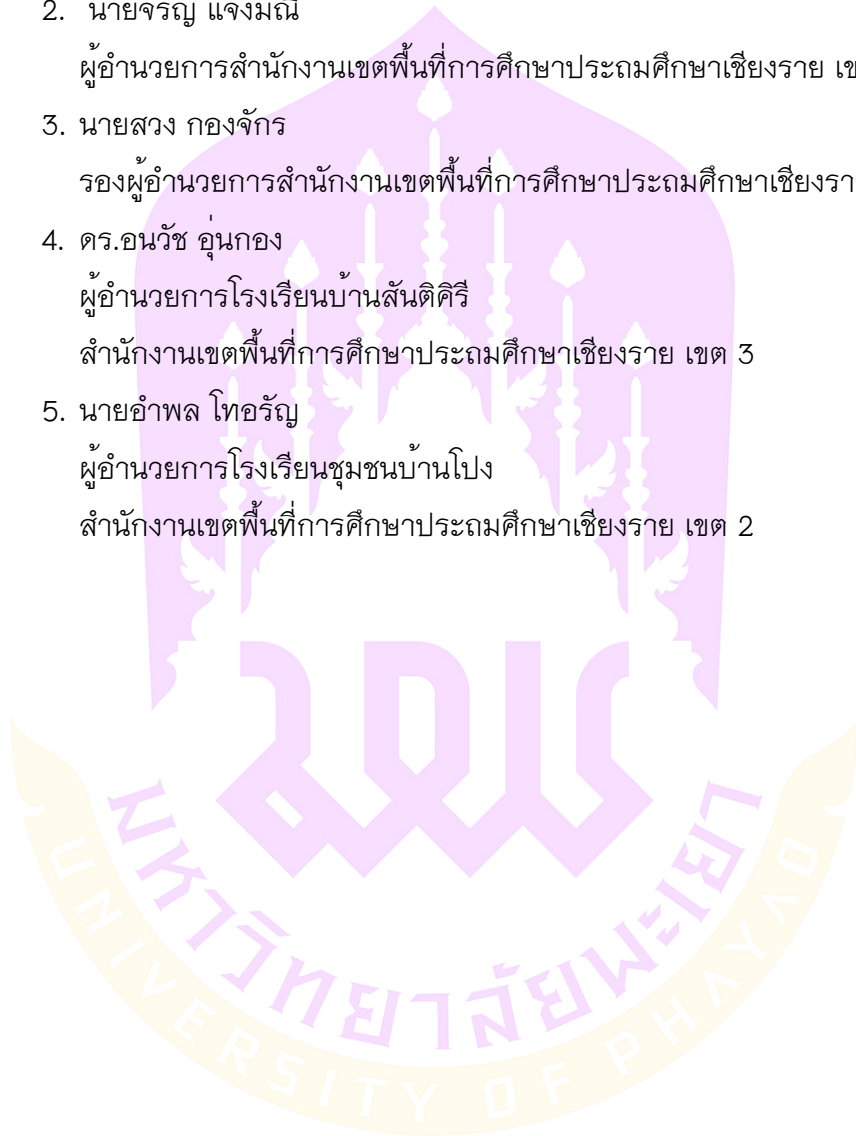
31	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ	+1	+1	-1	2	0.67	สอดคล้อง
32	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบและทำให้ตนเองไม่สบายใจ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
33	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
34	ผู้บริหารแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นหรือไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อเกิดความขัดแย้งเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
35	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาโดยตรงไปตรงมา	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
36	ผู้บริหารจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อเกิดความขัดแย้ง	-1	0	-1	-2	-0.67	ไม่สอดคล้อง
37	ผู้บริหารใช้ความอดทนอดกลั้นเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	0	+1	-1	0	0	ไม่สอดคล้อง
38	ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป	-1	+1	+1	1	0.33	ไม่สอดคล้อง
39	ผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ	0	+1	-1	0	0	ไม่สอดคล้อง
<b>แบบประเมินประណอม</b>							
40	ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
41	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
42	ผู้บริหารพยายามให้ผู้ร่วมงานตกลงกันเพื่อประណอม	+1	+1	-1	1	0.33	ไม่สอดคล้อง

43	ผู้บริหารมักใช้วิธีถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
44	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
45	ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
46	ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
47	ผู้บริหารมักทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ	+1	+1	-1	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
48	ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	+1	+1	-1	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
49	ผู้บริหารมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา	+1	+1	-1	1	0.33	ไม่ สอดคล้อง
	รวม	0.71	0.88	0.1 0	1.90	0.63	สอดคล้อง



## ภาคผนวก ง รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย

1. นายอรรณพ จูจันทร์  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. นายจรูญ แจ่มมณี  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1
3. นายสวง กองจักร  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
4. ดร.อนวัช อุ่นกอง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันติคีรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
5. นายอำพล ไทอรุญ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านโป่ง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การสัมภาษณ์เก็บข้อมูลในรูปแบบ onsite และ online





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	เจนจิรา อุปนนชัย
วัน เดือน ปี เกิด	27 ธันวาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ค.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	173 หมู่ 9 ตำบลจอมหมอกแก้ว อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	เจนจิรา อุปนนชัย. (2566). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. วารสารวิจัย มข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(2).

