

การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE PHAYAO



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

May 2025

Copyright 2025 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาพะเยา

ของ อรภิญญา อริยธเนศ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนต์นภัส มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชระ จตุพร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรณกร พรประเสริฐ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักชิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพะเยา
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	อรภิญญา อริยธเนศ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2567
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วชิระ จตุพร
คำสำคัญ:	การบริหารจัดการ, ความขัดแย้ง, สถานศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา การออกแบบการวิจัยในครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้านความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และ F-test กรณีพบความแตกต่างโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ได้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's)

ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีเพศต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ด้านความร่วมมือ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

Title: CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE PHAYAO

Author: Onpinya Ariyatanet, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2024

Advisor: Assistant Professor Dr. Watchara Jatuporn

Keywords: Management, Conflict, School

ABSTRACT

The main purpose of this research is to investigate the conflict management in school under the Secondary Educational Service Area Office Phayao. Particularly, it aims to 1) study conflict management in school under the Secondary Educational Service Area Office Phayao. 2) compare conflict management in school under the Secondary Educational Service Area Office Phayao based on the opinions of personnel in educational institutions classified by gender, age, and work experience. The sample of the study was 265 administrators and teachers in school under the Secondary Educational Service Area Office Phayao who were selected by using stratified sampling. The research instrument was the questionnaire. The data were analyzed by using mean, standard deviation, percentage, t-test, and F-test with pairwise comparisons conducted using Scheffe's method when differences were found to be statistically significant at the .05 level.

The results revealed that: 1) overall, conflict management in schools under the Secondary Educational Service Area Office Phayao was at a high level. When considering each aspect, the highest mean was for compromise, followed by concession, while the lowest mean was for avoidance. 2) The comparison of conflict management in school under the Secondary Educational Service Area Office Phayao based on gender showed no significant differences in conflict management between male and female administrators and teachers. 3) The comparison based on age indicated significant differences in conflict management concerning compromise, concession, cooperation, competition, and avoidance among administrators and teachers of different ages at the .05 significance level. 4) The comparison based on work experience showed no significant differences in conflict management between administrators and teachers with varying levels of work experience.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีด้วยความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ การให้ คำแนะนำ แก้ไขตรวจทาน ติดตามความก้าวหน้าของงาน ตั้งแต่เริ่มต้นนำเสนองานวิจัย จนสิ้นสุด งานวิจัยอย่างสมบูรณ์ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษระ จตุพร เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ในด้านวิชาการ และสนับสนุนช่วยเหลือให้คำแนะนำ และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี ทำให้ งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงเป็นไปด้วยดี อันจะเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพด้านการบริหารงาน ต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพะเยาทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือในการรวบรวมเก็บข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการประสานงานในพื้นที่เป็นไปอย่างเรียบร้อย

อีกทั้งขอขอบพระคุณผลงานอันทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์ทั้งวิทยานิพนธ์ งานวิจัย วารสาร เอกสารต่าง ๆ ที่ได้นำมาอ้างอิงสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ทุกท่าน ที่ช่วยให้กำลังใจเป็นส่วนหนึ่งในแรงผลักดันที่สำคัญในการศึกษาวิจัย จนประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อรภิญญา อริยธเนศ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมุติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา.....	9
ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา.....	21
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.....	74
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน	80
บทที่ 5 บทสรุป	90
สรุปผลการวิจัย.....	90
อภิปรายผลการวิจัย.....	92
ข้อเสนอแนะ	97
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก ข้อมูลประชากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.....	116
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	117
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	118
ประวัติผู้วิจัย.....	124

สารบัญตาราง

หน้า

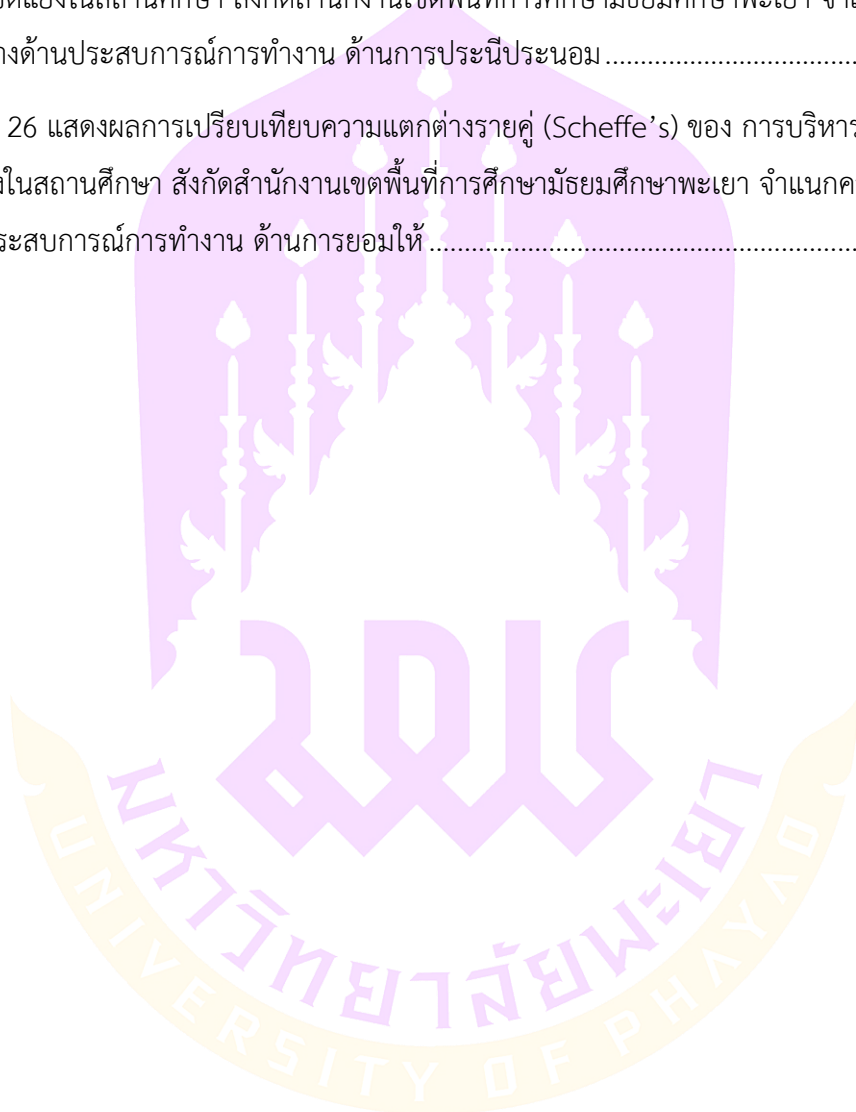
ตาราง 1 แสดงแนวความคิดสมัยเดิมและสมัยใหม่ ในเรื่องความขัดแย้ง	33
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ตัวแปรการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	40
ตาราง 3 แสดงข้อมูลประชากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา	65
ตาราง 4 แสดงข้อมูลประชากรของกลุ่มตัวอย่าง	67
ตาราง 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวม	74
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านความร่วมมือ	75
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการหลีกเลี่ยง	76
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการประนีประนอม	77
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการยอมให้	78
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการเอาชนะ	79
ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ โดยใช้วิธีทดสอบค่า (t-test) โดยภาพรวม	80
ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการหลีกเลี่ยง	81
ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธีทดสอบค่า (F-test) โดยภาพรวม	82

ตาราง 15 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธีการทดสอบค่า F- test.....	83
ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของการบริหารจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่าง ด้านอายุ ด้านความร่วมมือ	84
ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของการบริหารจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่าง ด้านอายุ ด้านการหลีกเลี่ยง	84
ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของการบริหารจัดการความ ขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่าง ด้านอายุ ด้านการประนีประนอม.....	85
ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความ แตกต่างด้านอายุ ด้านการยอมให้.....	85
ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความ แตกต่างด้านอายุ ด้านเอาชนะ.....	86
ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้วิธีการทดสอบค่า (F-test) โดยภาพรวม.....	86
ตาราง 22 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยใช้วิธีการ ทดสอบค่า F-test	87
ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความ แตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านความร่วมมือ.....	88

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ
ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความ
แตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านการหลีกเลี่ยง 88

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ
ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความ
แตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านการประนีประนอม 89

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการความ
ขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่าง
ด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านการยอมให้ 89



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย 64



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการแข่งขัน ทั้งทางด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม เมื่อมีคนจำนวนมากมาอยู่ร่วมกัน จึงทำให้สังคมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากความแตกต่างทางด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ประสบการณ์ วิทยุฒิ คุณวุฒิ รวมถึงทัศนคติ และค่านิยมที่แตกต่าง มนุษย์ทุกคนมาจากสภาพแวดล้อม ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณี ที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ปัญหาความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่หากบุคคลมีการรวมตัวกัน หรือกลุ่มบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกัน เมื่อมนุษย์มีการทำงานร่วมกันต่างมีความคิด ทัศนคติ ความต้องการและมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นมนุษย์ทุกคนจึงพยายามตอบสนองในสิ่งที่ทำให้ตนเองสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้ ปัญหาความขัดแย้งโดยส่วนใหญ่เกิดจากความเห็นส่วนบุคคลที่แตกต่างอาจเพราะด้วยเพศ อายุและประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน เมื่อมีการรวมกลุ่มทำงานจึงทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากไม่ยอมรับฟังเหตุผลและผลที่เกิดขึ้น และก่อให้เกิดความคับข้องใจ ส่งผลทำให้เกิดการขัดแย้งในด้านต่าง ๆ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หรือภายในองค์กรที่ทำงานอยู่ ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นปกติในทุกหน่วยงานของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในสถานศึกษาของภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่จะมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจละเลยได้เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงหรือขจัดออกไป トラบิตที่มนุษย์ยังต้องใช้ชีวิตร่วมกันในสังคม เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ก็ควรจะรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นประโยชน์ (อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง, 2557)

การจัดการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นอยู่ภายใต้การบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีหน่วยงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบ อาทิเช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาภายในสังกัด การบริหารงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น คือ การรับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเพื่อปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญในการรับนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการทำงานในการพัฒนาการศึกษาของไทย คือ บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและครู ข้าราชการครู มีบทบาทและหน้าที่หลัก คือ การถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนและจัดการเรียนการสอนตามที่

หลักสูตรสถานศึกษาได้กำหนดไว้ การทำงานของครูในสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจและศึกษาถึงความต้องการของครูและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในองค์กรและตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างของครูแต่ละบุคคล สถานศึกษาเป็นศูนย์รวมของผู้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพด้านการศึกษา เป็นศูนย์รวมของกลุ่มคนที่มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการรวมถึงความสนใจ ทุกคนมีความปรารถนาที่แตกต่างกัน เพราะทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาองค์กรและทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ สถานศึกษา คือ หนึ่งในองค์กรที่มีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อยครั้งเหมือนกับองค์กรอื่น ๆ และมีแนวโน้มที่ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานภายในสถานศึกษาและอาจทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูไม่เกิดประสิทธิภาพตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละสถานศึกษาจึงมีความแตกต่างกันเนื่องจาก เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานของแต่ละวัยไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อม และบริบทขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อายุ และบุคลิกภาพเฉพาะตัว จิตราพัทธ์ ชัยรัตน์ศิริกุล (2556, หน้า 139) ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารไม่สามารถละเลยหรือเพิกเฉยต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการละเลยปัญหาที่เกิดขึ้นและก่อให้เกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งในระยะเวลาที่ยาวนาน โดยไม่ได้แก้ไขอย่างเร่งด่วนอาจทำให้การทำงานหรือการมีส่วนร่วมในงานของสถานศึกษาเสียหายได้ การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ทำหายและเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับผลกระทบได้รับการแก้ไขปัญหาลและเกิดความพึงพอใจกับทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารต้องหาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อให้บุคคลและองค์กรเดินหน้าพัฒนาต่อไปได้ โดยไม่สามารถเลือกได้ว่าจะให้ฝ่ายใดถูกหรือฝ่ายใดผิดและไม่สามารถเลือกทำงานร่วมกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (อริศรา โยศรีคุณ, 2556, หน้า 2)

ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดผลกระทบในความสัมพันธ์ของบุคคลและองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุมาจากด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) ความคิดเห็นหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในเบื้องต้น จึงนำไปสู่ความขัดแย้งที่มีระดับรุนแรงมากขึ้น 2) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ 3) ความศรัทธาและความเชื่อมั่นถูกทำลาย 4) พฤติกรรมส่วนบุคคล ความรู้สึกนึกคิด

และอุปนิสัยที่แตกต่างกันย่อมนำไปสู่ความขัดแย้ง 5) ค่านิยมและความเชื่อและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้ง 6) การแข่งขันในสังคมที่ก่อให้เกิดภาวะความตึงเครียด ความรีบเร่ง การทำงานที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบและความกดดันที่ขัดกับตัวตนที่มีอยู่ การไม่มีความมั่นคงทางอารมณ์สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งและ 7) บุคลิกภาพหรือตัวตนสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เพราะมีความแตกต่างด้านการเรียนรู้ สภาพครอบครัว สภาพแวดล้อม รวมถึงสภาพสังคมที่มีการแข่งขัน สภาพความคิดเห็นที่แตกต่างกันย่อมนำไปสู่ความขัดแย้ง (เอกชัย บุญยาศิษฐาน, 2555)

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา บริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาและเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ กำหนดจุดมุ่งหมาย วางแผน กำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุตามพันธกิจ วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2566 ที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาได้ดำเนินการพัฒนา และการบริหารงานตลอดจนการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเท่าที่ควร เช่น กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ได้รับการร้องเรียนจากข้าราชการครูจากโรงเรียนในสังกัดเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เช่น การให้ผลตอบแทนของข้าราชการครูในสถานศึกษาของแต่ละปีการศึกษาในช่วงรอบการประเมินครั้งที่ 1 เดือนมีนาคม ถึงกันยายน และครั้งที่ 2 เดือนตุลาคมถึงเมษายนของทุกปี การให้ผลตอบแทนของข้าราชการครูจึงเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นปัญหาที่ทำให้ข้าราชการครูได้รับผลกระทบต่อร่างกาย และจิตใจ อีกทั้งส่งผลต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาทำให้ประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันลดน้อยถอยลง เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน แต่เลือกจากความพึงพอใจและความรวดเร็วในการทำงานของผู้บริหารเองจึงทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นเมื่อมีการให้ผลตอบแทนเป็นรางวัล ข้าราชการครูในโรงเรียนเกิดความอิจฉาริษยาว่าร้าย ให้โทษกัน เกิดความน้อยใจ และไม่พึงพอใจต่อการตัดสินใจในการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชา เมื่อข้าราชการครูไม่พึงพอใจในการตัดสินใจให้ผลตอบแทนของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นสิ่งที่ตนไม่ได้รับความยุติธรรม ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงได้ทำเอกสารเพื่อร้องเรียนต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เพื่อชี้แจงให้ทางต้นสังกัดได้รับทราบ

ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวและให้ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (นายทรงคน พุ่มมาลัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2567)

จากความสำคัญและปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษากิจการการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เพื่อให้เข้าใจถึงการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาและหน่วยงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถพัฒนาศักยภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากิจการการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
2. เพื่อเปรียบเทียบการการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

สมมุติฐานของการวิจัย

1. บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน
2. บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน
3. บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 47 คน และครูจำนวน 764 คน รวมทั้งหมด 811 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาพะเยา ในปีการศึกษา 2567 ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2567 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา, 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 18 คน และครูจำนวน 247 คน รวมทั้งหมด 265 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และทำการเทียบสัดส่วนของประชากรตามขนาดของโรงเรียน

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้ การบริหารในสถานศึกษาและการบริหารจัดการของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยการสังเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จากนักการศึกษา จำนวน 10 แห่ง ได้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความร่วมมือ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการยอมให้ และ 5) ด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ

4. ขอบเขตด้านตัวแปร

4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม

4.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

4.1.2 อายุ

- 1) น้อยกว่า 25 ปี
- 2) อายุ 25–34 ปี
- 3) อายุ 35–44 ปี
- 4) อายุ 45 ปี ขึ้นไป

4.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

- 1) น้อยกว่า 1 ปี
- 2) 1–5 ปี
- 3) 6–10 ปี
- 4) 11 ปีขึ้นไป

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

- 4.2.1 การให้ความร่วมมือ (Collaboration)
- 4.2.2 การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 4.2.3 การประนีประนอม (Compromise)
- 4.2.4 การยอมให้ (Accommodation)
- 4.2.5 การแข่งขันหรือเอาชนะ (Competition)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มของบุคคล มีความคิดเห็นทัศนคติ ความต้องการ ผลประโยชน์ หรือค่านิยมที่แตกต่างหรือขัดแย้งกัน จนนำไปสู่ความไม่ลงรอยกัน ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบของการโต้แย้ง การแข่งขัน หรือความขัดแย้งที่รุนแรง ทั้งนี้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือสังคม และอาจส่งผลทั้งในทางบวก และทางลบ

2. การบริหารจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สามารถช่วยป้องกัน และลดผลกระทบจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร โดยใช้ประสบการณ์และวิธีการสื่อสารเพื่อเจรจา ไกล่เกลี่ย แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในตัวบุคคลและองค์กร ประกอบด้วย 5 วิธีตามแนวทาง ดังนี้

2.1 การให้ความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การให้ความร่วมมือ เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการคำนึงถึงความต้องการของทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความเห็นของทั้งสองฝ่าย เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการหาข้อยุติและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยการอาศัยความร่วมมือเพื่อหาทางออก ร่วมกันโดยการรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน

2.2 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ไขปัญหาโดยเพิกเฉยกับสิ่งที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่มีความวิตกกังวลกับสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ หลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาโดยไม่แสดงความคิดเห็น และไม่เอาตัวเองไปยุ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่จะใช้เวลาเพื่อแก้ไขปัญหาให้สถานการณ์ความขัดแย้งนั้นได้คลี่คลายลง หรือไม่ยอมแก้ไขปัญหาใด ๆ หลีกเลี่ยงการพบปะกับฝ่ายตรงข้ามในการหาทางออกร่วมกัน

2.3 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย การให้ความเคารพในความคิดเห็น

ที่แตกต่างมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผลและให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่น และของตนเองเพื่อรักษาบรรยากาศที่ดีและลดสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

2.4 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การยอมให้ คือ การคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก โดยการลดความต้องการของตนเองลงและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้อื่น โดยการใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา ยอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา เอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ลดความคิดเห็นที่แตกต่างของตนเองเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง โดยการพยายามให้ความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.5 การแข่งขันหรือเอาชนะ (Competition) หมายถึง การเอาชนะ คือการใช้วิธีการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ จะใช้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเองใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อออกแบบ ระเบียบข้อบังคับ ยึดตามหลักการและยึดกฎระเบียบเป็นหลัก อาจใช้วิธีการสื่อสารแบบจูงใจให้เหตุผล เพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดเห็นของตน มีการหาทางแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า หลังจากนั้นจึงขอความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

3. **สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 18 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนพะเยาพิทยาคม โรงเรียนแม่ใจพิทยาคม โรงเรียนดอกคำใต้พิทยาคม โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา โรงเรียนพากแก้วพิทยาคม โรงเรียนพะเยาประสานวิทย์ โรงเรียนจำเมืองพิทยาคม โรงเรียนถ้ำปินพิทยาคม โรงเรียนดงเจนพิทยาคม โรงเรียนจุนพิทยาคม โรงเรียนงปงพัฒนวิทยาคม โรงเรียนเชียงคำพิทยาคม โรงเรียนภูซางพิทยาคม โรงเรียนพญาลอพิทยาคม โรงเรียนเชียงม่วนพิทยาคม โรงเรียนฝายกวางพิทยาคม โรงเรียนขุนควรวิทยาคม โรงเรียนปงรัชดาภิเษก

4. **บุคลากรในสถานศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน รวมถึงผู้สนับสนุนการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารงานการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

5. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง เฉพาะผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

6. **ครูผู้สอน** หมายถึง เฉพาะผู้ที่ได้รับบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู ซึ่งเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ หรือมีอาชีพในการสอนนักเรียนเกี่ยวกับวิชาความรู้ หลักการคิด อ่าน เขียน และการฝึกทักษะ

ปฏิบัติ และแนวทางการทำงานที่ปฏิบัติในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

7. คุณภาพของแบบสอบถาม หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่มีลักษณะด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

7.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา หมายถึง คุณสมบัติของแบบสอบถาม ที่สามารถวัดค่าการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ตรงตามเนื้อหา หากค่าความเที่ยงตรงรายข้อของแบบสอบถามจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และนำผลมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (IOC: Index of item Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผนจัดการ ปรับปรุงและพัฒนา เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาในอนาคตต่อไป

2. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งในกลุ่มงานบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองไม่ให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.4 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.5 การบริหารจัดการความขัดแย้ง
3. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

การบริหารเป็นการวางแผนการจัดองค์กร การควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านบุคคล การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในองค์กรไปตามแผนที่วางไว้ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

สุเทพ เท่งประกิจ (2557) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อใช้ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการบริหารงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารเป็นความรู้ที่ต้องประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ ทั้งนี้ผู้บริหารควรหมั่นศึกษาหาความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มุณีเราะห์ เจ๊ะมิง (2559, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกัน โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยการวางแผนการจัดทำองค์กร การมีทักษะผู้นำ การดูแลควบคุมในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พิมพ์พร จารุจิตร (2559, หน้า 103) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย หมายความว่า ผู้บริหารใช้องค์ความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ ในการบริหารจัดการองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมาย

สุจินตนา ตรงประสิทธิ์ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

อนุสรรา สิงห์โต (2561) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายที่ต้องดำเนินการจัดการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการดำเนินการต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การบริหารจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ

Newman and Summer (1964, หน้า 9) อธิบายว่า การบริหาร คือ การจัดทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสานสัมพันธ์ให้งาน หรือกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งเป็นการบริหารแบบกระบวนการทางสังคม

Simon (1976) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำความรู้เกี่ยวกับศิลปะ วิทยาการต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร เพื่อให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกดำเนินงานต่าง ๆ เพราะผู้นำคือบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนงาน

Dejon (1978) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร และการกำหนดนโยบายเพื่อให้การทำงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลรวมถึงทรัพยากรและวิธีการต่าง ๆ

Sergiovanni (1992) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

Freeman (1992, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผนและการจัดการองค์การ ผู้นำควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์การและสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

Bartol and Martin (1997, p. 6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จโดยมีการวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

Barnard (2009, p. 31) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน

จากคำนิยามต่างๆ ที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการบริหารงานในองค์การที่ประกอบด้วยบุคคล 2 คนขึ้นไปมีการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ มีกฎเกณฑ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลมีแนวทางการบริหารที่มีความหลากหลายสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพขององค์การ การบริหารจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

การบริหารสถานศึกษาเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะด้านการบริหาร รวมทั้งต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน รู้จักการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อปรับบริบทของภาระงานให้เข้ากับนโยบายเร่งด่วน ที่ต้องการพัฒนาในปัจจุบัน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการบริหารงานสถานศึกษา มีนักการศึกษาและนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายแนวคิด ดังนี้

ขวัญพิชชา มีแก้ว (2562) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานโดยมีการบริหารงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา มีการบริหารงานที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2561) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ด้านการบริหารสถานศึกษา สร้างความพึงพอใจในการเรียนรู้ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา การบริหารงาน

ในสถานศึกษาประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

อัจฉรา จงดี (2560) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน และมีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ เป็นเยาวชนที่ดีของสังคมและบุคคลรอบข้าง โดยใช้กระบวนการในการจัดทำแผนดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ใช้ทรัพยากร และมีกระบวนการบริหารจัดการที่สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

อนุชิต สุขกสิ (2560, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานโดยใช้การจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามทักษะกระบวนการเพื่อการดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สัมพันธ์ ธรรมิณี (2560, หน้า 95) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมหรือจัดกระบวนการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนร่วม การบริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับงานด้านการศึกษา โดยมีการออกแบบ วางแผน การออกคำสั่งปฏิบัติงานโดยชอบ การควบคุมดูแลสังเกตการณ์และการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้

วิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ยุคตนนันท์ หวานฉ่ำ (2555) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน ออกแบบความคิด ใช้กลยุทธ์ที่เป็นระบบเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันใน 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2554, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้กลวิธีที่ทำให้กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกันเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เกิดพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักสำคัญ 6 ประการ คือ

1. การตัดสินใจที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Cased Decision) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การมีส่วนร่วม (Aortic Patien) กำหนดให้บุคลากรหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดต่อการจัดการศึกษาเข้ามาเป็นส่วนร่วมหรือเป็นคณะทำงาน ร่วมกำกับติดตาม และดูแลสถานศึกษา ตลอดจนร่วมออกข้อคิดเห็นต่าง ๆ

3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจโดยให้ผู้รับผิดชอบที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา ในการบริหารงานฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายงานบุคคล และฝ่ายงานบริหารทั่วไป

4. ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจโดยให้ผู้รับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

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

6. ความเป็นนิติบุคคล (Juristic person) เป็นการให้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้กับโรงเรียนเฉพาะตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

Simon, et al. (1996) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการนักเรียน รวมทั้งบริหารธุรกิจโรงเรียน

Campbell (1976) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษา ออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) งานด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากรทางการสอน 3) งานบริหารนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและงานธุรการ 6) งานสัมพันธ์กับชุมชน

Koontz and Wehrich (1998) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกด้านที่เกิดจากบุคลากรหลาย ๆ คนร่วมมือกันบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยวิธีการจัดการองค์การที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือหน่วยงานแต่ละแห่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดพลังและมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อบริหารงานที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงานบุคคล โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้วางแผนด้านยุทธศาสตร์ ออกแบบหลักสูตรสถานศึกษา และกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลทำงานร่วมกัน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

จอมพงษ์ มงคลวานิช (2556, หน้า 2) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหาร เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนด

วันวิสา ยังช่วย (2556) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาสามารถช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกัน โดยการให้ความร่วมมือ ตลอดจนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อเยาวชนเพราะประเทศจะเจริญรุ่งเรือง หรือคนในประเทศสามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรือกล่าวอีกอย่างคือ ผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญ หากประเทศใดมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา ซึ่งอาจมีผลต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติ ประเทศนั้นจะมี

ความเจริญรุ่งเรือง ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีผู้บริหารที่เก่ง และทำงานโดยไม่มีเป้าหมาย ก็ยากที่จะทำให้ประเทศนั้นเจริญรุ่งเรืองได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557, หน้า 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหาร คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคคลจำนวน 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินกิจกรรมและดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร

เกียรติศักดิ์ ช่างเรื่อน (2559, หน้า 11) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหาร ผู้บริหารจะเป็นบุคคลหลักในการกำหนดแบบแผน ขั้นตอน รวมถึงวิธีการในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ การบริหารจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานและบริหารคนตลอดเวลา ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการผลิต การให้บริการหรือการดำเนินงานทุกด้านให้เป็นไปด้วยดี และสามารถประสานการทำงานร่วมกันเพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพ

Fester and Kettl (1991, p. 7) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นการจัดการที่ทำให้เกิดความสำเร็จและการบริหารคือการระดมความรู้ ความสามารถที่ทำให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายได้ผลสำเร็จสูงสุด

Hoy and Miskel (2001) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจ และภาวะความเป็นผู้นำ การบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา และสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

จากความหมายต่าง ๆ ดังข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหาร เป็นการดำเนินงานร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กว้างไกล ในการบริหารจัดการระบบงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ ตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

การนำทฤษฎีทางการศึกษามาใช้ในการบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เนื่องจากช่วยให้กระบวนการบริหารจัดการและการบริหารงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ

เป็นหนึ่งในทฤษฎีการจัดการที่สำคัญและมีอิทธิพลมากที่สุด ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการบริหารงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีระเบียบแบบแผน และมีการแบ่งงานที่เป็นระบบ ซึ่งมีจุดเด่นและหลักการสำคัญดังนี้:

ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management) ทฤษฎีนี้บางครั้งเรียกว่า ทฤษฎีองค์การแบบราชการ เป็นทฤษฎีที่แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมันเป็นผู้คิดขึ้นตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยที่เขามีความเชื่อว่าคุณคนทั้งหลายมีทั้งความขี้เกียจและขยัน การที่ผู้บริหารจะให้บุคลากรในองค์การให้ร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องมีองค์การหรือหน่วยงานแบบ “ระบบราชการ” มีการจัดองค์การให้มีการลดหลั่นในอำนาจการบังคับบัญชา มีกฎเกณฑ์กำหนดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่วางตัวบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง และมีการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยหลักคุณวุฒิและยึดความสามารถเป็นสำคัญ แนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ จึงได้ก่อให้เกิดทฤษฎีองค์การผลกระทบบรรยากาศหรือการบริหารแบบระบบราชการขึ้น การบริหารงานราชการรูปแบบปัจจุบันมีรากฐานมาจากทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ โดยมีลักษณะสำคัญ คือ 1) การแบ่งงานกันทำตามแนวราบ เพื่อจะได้ก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง 2) การแบ่งงานตามแนวตั้งหรือสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมงานตามแนวราบให้ถูกต้อง และมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดคอยควบคุมให้การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์บรรลุตรงตามเป้าหมายขององค์การ 3) การปฏิบัติงานโดยยึดลายลักษณ์อักษรเพื่อการปฏิบัติที่แน่นอนชัดเจนแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้มาใหม่ ก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที 4) ยึดมั่นในกฎระเบียบเพื่อการปฏิบัติที่เป็นแบบแผนเดียวกัน 5) การเลื่อนตำแหน่งโดยยึดหลัก

ความอาวุโสและความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและเป็นหลักประกันแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้เลื่อนขั้นในระดับสูงขึ้นเมื่อเป็นผู้อาวุโสและมีความสามารถ 6) แยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากผลประโยชน์องค์การ

2. ทฤษฎีองค์การแบบราชการ

เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การในรูปแบบที่มีโครงสร้างชัดเจนและมีการจัดระเบียบที่เข้มงวด เน้นการทำงานตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเป็นระบบระเบียบ ทฤษฎีองค์การแบบราชการ ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ 1) หลักกฎหมายและเหตุผล (Legal and Rational) ในการทำงานทุกอย่างต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ และคำนึงถึงเหตุผลประกอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นสำเร็จและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ 2) หลักสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีการกำหนดตำแหน่งเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำ เพื่อให้สายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) หลักระบบคุณธรรม (Merit System) ถือว่าบุคคลในองค์การจะต้องมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกันในกลุ่มที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้แบบเดียวกัน เช่น การคัดเลือก การบรรจุการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยปลอดจากอิทธิพลทางการเมือง 4) หลักการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน (Formal) มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน 5) หลักการฝึกอบรม (Training) ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ มีแนวคิด เทคนิคในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ 6) หลักการไม่ยึดติดกับบุคคล (Impersonal) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในเรื่องเดียวกันหรือเหมือนกัน ไม่ควรเห็นแก่หน้าหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยถือการปฏิบัติตามเอกสารหรือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (อรุณี ทองนพคุณ, 2558)

3. ทฤษฎีการบริหารแบบ POSDCoRB

ทฤษฎี POSDCoRB เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่พัฒนาโดย Luther Gulick ในปี 1937 ซึ่งมุ่งเน้นการอธิบายหน้าที่หลักในการบริหารงาน โดยการใช้กิจกรรมการจัดการที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) P-Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) O-Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดยแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่างๆ ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพขนาดของการควบคุมและพิจารณาแบ่งสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป 3) S-Staffing (การจัดบุคคล

เข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์การ โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้ 4) D-Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแลสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) Co-Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานจากทุกฝ่ายทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 6) R-Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร 7) B-Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงจรงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบการดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้ (ธนาคารคงช่วย, 2560, หน้า 20)

4. ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์

เป็นทฤษฎีการจัดการที่พัฒนาโดย Frederick Winslow Taylor ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงานภายในองค์กรผ่านการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Taylor) เป็นทฤษฎีดั้งเดิมหรือที่เรียกว่า ทฤษฎีคลาสสิก (Classical Theory) ที่มีความสำคัญและเป็นแนวความคิดที่เป็นรากฐานที่ยังคงใช้เป็นแนวทางการบริหารงานแพร่ขี้อยู่ทั่วโลก โดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นแนวคิดที่กำหนดหลักเกณฑ์การทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและอธิบายได้ จึงทำให้ทฤษฎีนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้มีข้อวิจารณ์ที่ไม่ให้ความสำคัญกับ “คน” ในองค์การ ซึ่ง Taylor พยายามสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมขึ้นมาเป็นครั้งแรกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน Taylor ได้แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของคนทำงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเห็นว่าหากปล่อยให้ทุกคนทำงานตามสบายแล้ว คนงานส่วนใหญ่จะไม่ทำงานจึงได้ใช้หลักการจ่ายค่าจ้างตามผลงานเข้ามาแก้ไขปัญหา หากเรานำเอาทฤษฎีนี้มาใช้เราต้องนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์การนั้น ๆ เป็นสำคัญ และควรนำหลักการบริหารเพื่อเพิ่มผลผลิต ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ใช้แพร่หลายไปทั่วโลก ซึ่งได้อาศัยหลักการของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐานในการอธิบายและเป็นเทคนิคที่สำคัญในการผลักดันการเพิ่มผลผลิตควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ทั้งคุณภาพของงานและคุณภาพชีวิตการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้น จึงเชื่อได้ว่าทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Taylor) เป็นหนึ่งในทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิมที่ยังคงความเป็นอมตะมาจนถึงปัจจุบัน

การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารระบบ มีเหตุผล มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้แน่นอน เลือกริธีที่ดีที่สุดในการทำงาน และกำหนดเครื่องมือควบคุมในการทำงานไว้อย่างเหมาะสม Taylor วิศวกรชาวอเมริกัน เป็นผู้คิดค้นวิธีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1911 โดยเขามีความเชื่อว่า คนแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเพิ่มผลผลิตได้ โดยผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงาน แบ่งเวลา กำหนดหน้าที่ของแต่ละคน และสังเกตการณ์ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เพื่อหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวสำหรับใช้ในการเพิ่มผลผลิตให้ได้ผลมากที่สุด วิธีการบริหารงานของ Taylor จึงเป็นที่นิยมแพร่หลายจน Taylor ได้รับสมญานามแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของ Taylor มี 4 ประการ คือ 1) พัฒนาระบบการทำงานให้เป็นระเบียบ 2) เลือกคนงานที่มีความรู้ความสามารถสูง 3) ฝึกอบรมให้คนทำงานอย่างถูกวิธี 4) จัดให้มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร (อรุณี ทองนพคุณ, 2558, หน้า 12)

5. ทฤษฎีการบริหารจัดการ

Fayol นักบริหารและนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้คิดทฤษฎีการบริหารจัดการขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1916 โดยเน้นถึงเกณฑ์การบริหารที่เป็นสากลอันจะนำไปใช้กับการบริหารทุกอย่างได้อย่างกว้างขวาง เริ่มแรกเขาให้ความหมายของการบริหารว่า มีส่วนประกอบของปัจจัย 5 ประการ คือ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์กร จึงต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดการผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น การจัดการองค์การเป็นการจัดโครงสร้างของงาน และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่าง ๆ การบังคับบัญชาเป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคน ให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุมเป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว Fayol ได้เสนอหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ 13 ประการ คือ 1) จัดแบ่งงานตามความชำนาญอย่างมีสัดส่วน 2) กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจน 3) ต้องมีวินัยเพื่อเป็นหลักในการทำงานให้ราบรื่น 4) ต้องมีเอกภาพในการบังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชารู้ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้ออกคำสั่ง 5) ให้มีเอกภาพในการอำนวยการเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ 6) ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับค่าตอบแทน 7) ให้มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง 8) จัดให้มีสายการบังคับบัญชา 9) ให้มีระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพื่อให้งานอยู่ในกรอบ 10) ให้มีความเสมอภาคในการจัดหน่วยงาน 11) ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 12) ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มในการทำงาน 13) ผู้บริหารต้องรู้จักสร้างทีมงาน

หลักการทฤษฎีการบริหารการจัดการคล้ายคลึงกับหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ เน้นถึงวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างกันตรงที่ การบริหารแบบการจัดการจัดการ เน้นการทำงานของผู้บังคับบัญชา ส่วนการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์เน้นที่การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารนำเอาทฤษฎีทั้งสองประเภทมาใช้ควบคู่กัน โดยเน้นการทำงานทั้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (อรุณี ทองนพคุณ, 2558, หน้า 13)

6. ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์

การบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการบริหารงานตามหลักพฤติกรรม ซึ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจังเมื่อปลายปีคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา บรรดานักจิตวิทยา นักมนุษยวิทยา และนักสังคมได้ให้ความสนใจในการทำงานของคนงานในด้านต่าง ๆ และเชื่อว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานมากกว่าวิธีการจัดการ เพราะคนมีชีวิตจิตใจ เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้ ต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน การที่คนจะทำงานมีประสิทธิภาพ หรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ นักทฤษฎีกลุ่มนี้จึงได้ศึกษาคนมากกว่าการจัดการ การบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการยกย่องมากและเป็นต้นกำเนิดของทฤษฎีนี้ ชื่อว่าการศึกษาฮอธอร์น (Hawthorn Studies) ผู้ทำการศึกษาคือ Mayo และคณะ ซึ่งทำการศึกษาที่โรงงานฮอธอร์น (Hawthorn Plant) ของบริษัทไฟฟ้าตะวันตก (Western Electric) ใกล้เมืองชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาทดลองครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การศึกษาสภาพการทำงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกต แต่การศึกษาที่เกิดประโยชน์มาก ได้แก่ การศึกษาสภาพการทำงาน เพราะทำให้ทราบความจริงเกี่ยวกับคนงาน 5 ประการ คือ 1) คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ และต้องการขวัญกำลังใจในการทำงาน 2) ปริมาณการทำงานของคน มีได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย 3) รางวัลทางจิตใจมีผลกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขในการทำงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะพนักงานชั้นสูง 4) การแบ่งการทำงานตามลักษณะเฉพาะ มิใช่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป 5) คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบเป็นส่วนบุคคล หากแต่จะสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

หลักการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์มีอย่างกว้างขวาง โดยสรุปเป็นหลักการทั่วไปได้ดังนี้ 1) บุคคลไม่ใช่เครื่องจักร แต่มีความต้องการ มีความคิด และมีความรู้สึกต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและศึกษาทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของคน que แสดงออกมาด้วย 2) ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์ถูกต้องแล้วจะเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง 3) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานไม่เข้มงวด เพราะต้องการความรวดเร็วและถูกต้อง 4) การบริหารยึดหลักการบริหารเป็นคณะ 5) การทำงานให้เน้นหาวิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ตลอดจนความร่วมมือในการทำงานของบุคคลขึ้น เช่น ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6) การบริหารงานจำเป็นต้องแสวงหาความชำนาญพิเศษทุกรูปแบบ จึงจำเป็นต้องจัดองค์การเป็นแบบเปิด เพื่อขอรับข่าวสารและใช้ข่าวสารนั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด 7) องค์การนอกแบบเป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญในการประสานงานและริเริ่มงาน 8) ความพึงพอใจในการทำงานของคนจะนำไปสู่ผลงาน 9) วัฒนธรรมในองค์การจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์การเจริญหรือเสื่อมได้ 10) องค์การเป็นสิ่งมีชีวิตและเปลี่ยนแปลงได้เสมอ (อรุณี ทองนพคุณ, 2558, หน้า 14)

7. ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ

การศึกษาถึงองค์การโดยเน้นเฉพาะโครงสร้างตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์หรือเน้นเฉพาะการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ย่อมมีปัญหาเพราะไม่ครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วน ทฤษฎีระบบทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในการบริหารด้วยเหตุผลที่ว่า ในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์การ โดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การสมัยใหม่หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การโดยมีความเห็นว่า องค์การเป็นระบบสังคมซึ่งเป็นระบบใหญ่จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบคือ Ludwig Von Bertalanffy ซึ่งเป็นนักชีววิทยาเขาเป็นคนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคนสัตว์และพืชสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ปฏิริยาตอบสนองและการแก้ปัญหาโดยมีความเชื่อว่าเป็นเมื่อองค์การเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ มีความเกี่ยวข้องต่อกันหลายด้านหลายระดับและส่วนต่าง ๆ ขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่า ๆ กับตัวขององค์การเอง ดังนั้น ทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิด ทั้งทางด้านชีวภาพกายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้างเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน

วิธีระบบหรือวิธีระบบ (Systems Approach) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งอยู่บนพื้นฐานหลักการความต้องการเป็นรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหาเชิงตรรกวิทยา (สิรินญา ศิริประโคน, 2561)

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการทำงานที่ต้องมีลำดับขั้นตอนการบริหารที่มีความชัดเจน ควรดำเนินงานให้เป็นไปอย่างเป็นระบบและลำดับขั้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเลือกใช้การบริหารจัดการแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นปกติในสังคมไทยและส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันกันในหลายหลายด้าน เช่น ความรู้ อายุ ประสบการณ์ เพศ แนวคิด ค่านิยม สภาพแวดล้อมและการอบรมเลี้ยงดูซึ่งความไม่เหมือนกันเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความไม่ลงรอยกันได้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า ขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ฝ่าฝืนขึ้นไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกันเมื่อเห็นคำว่าความขัดแย้งนั้นจึงประกอบไปด้วยทั้งลักษณะของการขัดและลักษณะอาการแย้ง กล่าวคือ แต่ละฝั่งนอกจากจะเห็นตรงกันข้ามแล้วยังมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันและไม่ปฏิบัติตามกันอีกด้วย

พจนานุกรมของเวบสเตอร์ ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่าการก่อสงครามการทะเลาะวิวาทการต่อสู้และการพยายามที่จะเป็นเจ้าของการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้ายการแสดงออกที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะไม่ชอบกันเมื่อมีความสนใจมีแนวคิดหรือการแสดงออกที่ไม่เหมือนกัน (พัชราภรณ์ กุลบุตร, 2555)

ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความแตกต่างของจุดมุ่งหมาย ค่านิยม และความเชื่อระหว่างบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งความไม่ลงรอยกันในเหตุการณ์ใดก็ตามเป็นการบ่งบอกถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ความหมายนี้จะเห็นได้ว่า ความไม่ลงรอยกัน เป็นสิ่งที่ตอบสนองของตัวบุคคลหรือกลุ่มคน ที่มีค่านิยม ความคิดเห็น และจุดมุ่งหมายไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมไปถึงความไม่ลงรอยกันในรูปแบบของการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่กลุ่มหนึ่งล่วงล้ำ หรือขวางการกระทำอีกกลุ่มเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของตน โดยความขัดแย้งที่กล่าวมาจะสะท้อนกลับมาในด้านความไม่รุนแรงหรือรุนแรงก็ได้ (รัฐพล เย็นใจมา, 2561)

นักสังคมวิทยาและนักมนุษยวิทยาเห็นว่า "ความขัดแย้งเป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อม สังคม (Social Environments) ส่วนนักเศรษฐศาสตร์เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นการศึกษาและการวิเคราะห์ถึงระหว่างผู้แสดงในรายการบางรายการที่หายากและมีคุณค่า (ทางวัตถุ) ส่วนนักรัฐศาสตร์เห็นว่า เป็นสัมพันธภาพระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ เป็นพฤติกรรมทางสังคม มองที่การแบ่งอำนาจทางสังคม เกี่ยวกับอำนาจ กระบวนการตัดสินใจระหว่างสถาบันต่าง ๆ การเมืองระหว่างเอกชน กลุ่ม และชาติ และสัมพันธภาพเช่นนั้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคคลระหว่างผู้ตัดสินใจด้วยกันในสังคม รวมถึงระบบรัฐบาลระดับต่าง ๆ (อรุณ รักธรรม, 2546) ในความคิดเห็นของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหาร ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2561) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง คือ ความไม่เห็นด้วยไม่เห็นพ้อง ต้องกัน ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ที่มีความแตกต่างในด้าน ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย การรับรู้ และประสบการณ์

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2560) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง คือ ความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือ มีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อยุติร่วมกันได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2560) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง คือ การกระทำที่บุคคลกระทำเหตุการณ์หนึ่ง แล้วไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในความคิด ค่านิยม ความสนใจ วิธีการ และเป้าหมาย โดยต้องมาทำงานร่วมกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคม โดยที่ความแตกต่างที่มีไม่สอดคล้องกัน

อริศรา โยศรีคุณ (2560) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่แตกต่างของบุคคล มีความคิดเห็นการรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกั้น หรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2559) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง คือ การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่เต็มใจเลือกหรือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า มีความแตกต่างกันในด้านค่านิยม ความสนใจในแนวคิด วิธีการ และเป้าหมาย ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อเป้าหมาย บางอย่างในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านการกระทำนั้น

ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2553) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง ดังนี้ ความขัดแย้ง หมายถึง คนสองคนมีเป้าหมายที่ต่างกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคล เกิดขึ้นจากความจริง ที่ว่าเราต้องแบ่งปันส่วนสิ่งต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างใน ฐานะตำแหน่งเป้าหมายคุณค่าและการรับรู้

พรนิชา ปัญญาแวว (2559) ได้ให้ความหมายของ ความขัดแย้ง ดังนี้ ความขัดแย้งนั้น เป็นลักษณะของคนไม่ลงรอยกัน ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ การไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ โดยไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ถูกดู เปรียบ ให้อาย ไม่อนุมัติ เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจแนวคิดวิธีการ เป้าหมาย การต้องการมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรือเกิดจาก ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความโกรธ ความกลัว และความไม่ยอมกัน

มันทนา กองเงิน (2559) ได้ให้ความหมายของ ความขัดแย้งว่า เป็นสถานการณ์ที่บุคคลสองคนหรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมา มีความคิดเห็น ความเชื่อที่ไม่ตรงกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกันหรือมีการแย่งชิงกันในสิ่งเดียวกันและอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจ

รังสิวุฒิ ปาโสม (2559) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้งว่า คือ การที่คนหรือกลุ่มบุคคลเกิดทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ปฏิสัมพันธ์กันไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดการ แข่งขันในระดับหนึ่งและอาจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ถ้ามีปัจจัยเกื้อหนุนจนถึงขั้นมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง

ฐาปนิต สมัครกิจ (2558) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง คือ การไม่ลงรอยกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร การเกิดความขัดแย้งในองค์กรเป็น เรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ อาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เกิด จากความไม่ลงรอยกัน ความไม่เข้าใจกันหรือความไม่เป็นมิตรซึ่งกันและกัน

พัชราภรณ์ กุลบุตร (2555) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และผลประโยชน์ไม่ตรงกัน ระหว่างบุคคลหรือ กลุ่มบุคคล หรือเป็นลักษณะการสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ที่จะบรรลุเป้าหมาย ของเขา อาจเกิดขึ้นได้ในที่เปิดเผยหรือลับ

ลักษณาวดี วงษ์วิไลวารินทร์ (2558) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง การเกิดสภาวะความคับข้องใจ ไม่เห็นพ้องต้องกัน ระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มคนในองค์กร อาจมีสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีจำกัด หรือการมีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความต้องการ และความเชื่อ แต่ต้องติดต่อทำงานด้วยกันหรืออยู่รวมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างเหล่านั้นทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไปด้วยกันไม่ได้

เอี่ยมพร บุญเกิด (2558) ให้ความหมายความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง คือ การแสดงปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตร หรือมีพฤติกรรมที่ตรงข้ามกันทุกชนิด เนื่องจากการที่ถูกเอาเปรียบ ถูกดูถูก ให้ร้ายและความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของต้นทางให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พอใจ ความคับข้องใจ จึงแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกันความแตกต่างของบุคคลและกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในเรื่องของการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร ค่านิยม ค่าเชื่อ วัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติไปสู่ จุดหมาย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เท่าเทียมกันในสิ่งที่บุคคลต้องการส่งผลก่อให้เกิดความคับข้องใจ การเก้บกด ความหงุดหงิด ส่งผลต่อการขัดแย้งต่อกัน

John, et al. (2018) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อความเห็นของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน หรืออารมณ์ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่พอใจ ทำให้เกิดความไม่ลงรอยระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน

Greenberg and Baron (2017) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่าคุณค่าของผู้อื่นได้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลเสียในทางลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตน

Bovee, et al. (1993) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ บุคคลมีความเห็นไม่ตรงกัน อาจเกิดขึ้นได้จากความไม่เหมือนกันระหว่างบุคคลหรือในกลุ่ม

David (1983) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่าย มีเรื่องราวที่ไปด้วยกันไม่ได้ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำหรือจุดมุ่งหมายไม่ว่าการรับรู้ว่าจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตาม หากผู้ใดอยู่ในความขัดแย้งหากฝ่ายใดชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะรู้สึกแพ้

John, et al. (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ ความปกติในการร่วมมือกัน และสร้างความสัมพันธ์ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของความสัมพันธ์ในสังคม และปัจจัยทั้งหมดของระบบ การแข่งขันความขัดแย้งหยั่งรากลึกลงในความต้องการของมนุษย์ และบ่อยครั้งที่มีความต้องการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมหลัก ๆ ขึ้นมาใหม่

Dean (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ถ้าหากมีการบริหารความขัดแย้งในทางที่ดีความขัดแย้ง จะปรับเปลี่ยนเป็นการเสริมคุณค่าให้กับองค์กรในฐานะที่เป็นวิธีการที่ช่วยให้มีการรับรู้ถึงปัญหา และนำไปสู่หนทางการแก้ไข ผู้ที่มีส่วนร่วมจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลแนวความคิดเกาติปัญหา และแก้ไขปัญหามาให้สำเร็จ จึงพบว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น การแสวงหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ปัญหาและการทำงานให้สำเร็จ

จากความหมายของความขัดแย้งข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านความคิดเห็น ทัศนคติ ความต้องการ ผลประโยชน์ หรือค่านิยม ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่ลงรอยกันในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่บุคคล กลุ่ม องค์กร ไปจนถึงสังคม โดยความขัดแย้งสามารถแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่หลากหลาย เช่น การโต้แย้ง การแข่งขัน หรือความขัดแย้งที่รุนแรง ทั้งนี้ ความขัดแย้งอาจส่งผลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อระบบหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

การแสดงออกของแต่ละบุคคลย่อมมีสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เพราะความขัดแย้ง อาจเกิดได้จากหลายด้าน เช่น ความขัดแย้งด้านทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ รวมถึงความศรัทธา ความเชื่อที่ไม่ตรงกัน ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต่างกัน ซึ่งหากทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งอาจจะทำให้ง่ายต่อการจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

จรัสศรี กลมเกลี้ยง (2557) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการ จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งหลักๆ ได้ ดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฐานะ ความมั่นคงต่าง ๆ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนะแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์และความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม

โชคชัย นาไชย (2559) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่มาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคล 2) การปฏิสัมพันธ์และ 3) สภาพขององค์การ ส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียน ผู้บริหาร ครูนักเรียน ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน ซึ่งสาเหตุหลัก ๆ ที่นำมาสู่ความขัดแย้งนั้นอาจเป็นผลมาจากความต้องการหลาย ๆ ด้าน ผลประโยชน์ คือ สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตามทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เพียงแค่มิแต่ทรัพย์สิน เงินทองเท่านั้น แต่หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงบทบาทที่ไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเรามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ผู้บริหารคาดหวังว่าต้องปฏิบัติงานอย่างไร ความรับผิดชอบควรมีส่วนไหน การรายงานความก้าวหน้าในการทำงานทำงานกับใคร เป้าหมายในการทำงานกับเป้าหมายขององค์กรหรือเป้าหมายของบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย หรืออาจไม่ยอมรับกฎระเบียบ กติกา ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรจำแนกได้ 3 สาเหตุ คือ 1) ตัวบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิด ค่านิยม เป้าหมาย การรับรู้ และการทำงาน 2) การปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน 3) องค์กร ได้แก่ ขององค์กร นโยบาย สถานภาพ อำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา ภาระงาน การให้รางวัลการจัดสรรทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560) ได้กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุหลายประการ เช่น การขัดแย้งของเป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากร การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ กลุ่มเครือของบทบาท ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ปัญหาด้านสถานภาพ คุณลักษณะของบุคคล หรือธรรมชาติของบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

วรรณญา กล้วผิต (2560) สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์การ คือ การใช้อำนาจหรือความต้องการขัดกันใ้เป้าหมาย ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้สายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน การมีทรัพยากรที่จำกัดและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่งผลให้องค์การมีความเฉื่อยชาและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง

กมลพันธ์ ศรีจ้อย (2560) สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากมนุษย์มีความแตกต่างกัน ในด้านบุคลิกภาพ แนวคิด การศึกษา ค่านิยมและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถการรับรู้ต่างกันทำให้นำไปสู่ความขัดแย้ง ทำให้ให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ส่วนองค์การนั้นอาจเกิดความขัดแย้งได้จากเป้าหมายในการทำงาน การสื่อสาร และความต้องการทรัพยากรที่แตกต่างกัน

กุศล ชุมมุง (2561) สาเหตุของความขัดแย้งอาจมาจากหลาย ๆ ปัจจัยไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมีทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เกิดจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และอำนาจทางการเมือง ทุก ๆ ปัจจัยล้วนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทุกปัจจัย

สมคิด บางโม (2562) สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล (Fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
2. ค่านิยมและความเชื่อ (Value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันเพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว และอื่น ๆ
3. เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (Objective) บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกับหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน
4. โครงสร้างขององค์การ (Structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่างานของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว
5. การสื่อสาร (Communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้าหรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิด
6. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนา อันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วยเช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น

7. การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง ส่วนใหญ่จะได้รับการต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

ลีญาธร นาคพิน (2562) ได้กล่าวว่า สาเหตุความขัดแย้งเกิดขึ้นจาก “คน” หมายถึงความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นได้ทั้งจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจซึ่งความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยจะมีผลกระทบมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้น ๆ การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งวิธีการที่ใช้อาจแตกต่างกันออกไปตามเหตุการณ์ความเหมาะสม

Duke (1976) ได้สรุปแนวคิดถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้ คือ

- 1) ความเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่าง ๆ ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 2) เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 3) การควบคุมทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 4) ค่านิยมทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 5) บทบาททำให้เกิดความขัดแย้ง
- 6) วัฒนธรรมทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 7) อุดมการณ์ที่ต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

Katz and Kahn (1978) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์กร ว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์กร เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เป็นต้น 2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์ 3) ความคาดหวังในบทบาท 4) บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล 5) ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น 6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

Stern and Druckman (2000) กล่าวว่า ความขัดแย้งมาส่วนใหญ่จากสาเหตุสำคัญ ได้แก่

- 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์กร เกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่การแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด ความไม่ชัดเจนเรื่องงานรับผิดชอบและการตัดสินใจ
- 2) ความขัดแย้งที่มีมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาขัดขวางผลประโยชน์การสื่อความหมายที่ผิดหรือไม่ชัดเจน ขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยผู้ที่สามารถควบคุมตนเองได้ดีจะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดี และส่วนใหญ่ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่นด้วยการประนีประนอมหรือให้ความร่วมมือกัน เป็นต้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งในมนุษย์ที่แสดงถึงความไม่ลงรอยกันมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลจากปัจจัยหลายๆ อย่างในด้าน ความคิด ทัศนคติ การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ค่านิยม ความเชื่อ ของแต่ละบุคคลรวมถึง

สภาพแวดล้อมและโครงสร้างภายในองค์กร รวมถึงการมอบหมายงานในแต่ละหน้าที่ สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด

ประเภทของความขัดแย้ง

จากการศึกษาประเภทของความขัดแย้ง พบว่า นักวิชาการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เชมิกา โกวีร์วัฒนานนท์ (2561, หน้า 5) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัว บุคคลเอง เป็นสภาวะที่รับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตน เมื่อกระทำในสิ่งที่ขัดกับเป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ หรือความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน
- 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่าง บุคคลสองคนหรือมากกว่า ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลเหล่านั้นมีค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคติและเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์การ โดยส่วนรวมด้วยเพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์การ
- 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลสองกลุ่มขึ้นไป อาจเป็นระหว่างแผนกในองค์การเดียวกันหรือระหว่างองค์การหรือแม้แต่วางกลุ่มบุคคลที่นับถือศาสนาแตกต่างกัน

ธันวัดน์ จรรย์เสงี่ยม (2560, หน้า 13) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) ความขัดแย้งทางจุดมุ่งหมายเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการผลลัพธ์หรือมี เป้าหมายในการทำกิจกรรมต่างกัน
- 2) ความขัดแย้งทางแนวความคิดเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำเสนอแนวความคิดในการดำเนินกิจกรรมใหม่ ๆ
- 3) ความขัดแย้งทางอารมณ์เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอารมณ์ ความรู้สึก หรือทัศนคติต่างไปจากคนอื่น
- 4) ความขัดแย้งทางพฤติกรรมเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ประพฤติในสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของอีกกลุ่มหนึ่ง

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 14) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ โดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้งว่า สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

- 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจเกี่ยวกับว่า เขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานอะไร หรืออาจเกิดจากบุคคลมีความรู้สึก ว่า ความเชื่อของเขาไม่ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เขาเป็น
- 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเกิดและมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพและเกิดจากความกดดันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ครองของทั้งสองฝ่าย
- 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม กำหนดเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม
- 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ลักษณะนี้จะเป็นความขัดแย้งระหว่างลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาาระหว่างสมาชิกระดับต่าง ๆ ความขัดแย้งทางด้านหน้าที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษาและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าชนิดใหม่มีคุณภาพราคาถูกและบริการเยี่ยม

วรรณารถ แสงมณี (2558, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ตามแหล่งที่ได้มา 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งในบทบาทของบุคคลเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลมีการแสดงออกมาเมื่อเกิดความไม่พอใจและต้องการจะกระทำบางสิ่งบางอย่าง แม้ว่าบทบาทของงานที่ทำอาจกดดันให้เขาต้องยอมรับที่จะมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เมื่อสิ่งใดที่เกิดความรู้สึกต่อต้านไม่อยากจะยอมรับก็จะเกิดความขัดแย้งของบทบาทที่ตามมา เช่น การปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การบางคนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนก้าวร้าว เสียงดังก็อาจมีโอกาสดเกิดความขัดแย้งมากกว่าบุคคลอื่นหรือบุคคลบางคนที่มีทัศนคติในแง่ลบ และทำให้มีผลต่อการแปลความหมายในพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานภายในองค์การเดียวกัน 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่เห็นได้ชัดเจนก็คือความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษาหรือระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่มีการเกี่ยวข้องของสายงานระหว่างกัน ดังเช่น แผนกการผลิต, แผนกการตลาด และแผนกวิจัย

วีรวรรณ ธาณี (2558, หน้า 13-16) ได้กล่าวว่า นักทฤษฎีหลายท่านได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล กล่าวคือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนี้ได้รับความกดดันมาจากความต้องการและการกระทำเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่ความต้องการและการกระทำนั้นไม่สอดคล้องกัน หากบุคคลมีความขัดแย้งภายในตนเองอย่างรุนแรงจะเกิดพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อตนเองต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและต่อองค์การ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ 1.1) ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาท (Role Conflict) ภายในตัวบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้ 1.1.1) ความขัดแย้งส่วนตัวกับบทบาทเกิดเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้แสดง บทบาทใดบทบาทหนึ่งแต่บุคลิกภาพของบุคคลไม่เหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับ ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในตัวเองว่าจะปฏิบัติตามบทบาทนั้นได้ อาจเพราะบทบาทนั้นอาจขัดกับทัศนคติ แนวคิดประสบการณ์ การศึกษา และการเรียนรู้ จึงทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกขัดแย้งกังวลใจขึ้นภายในตัวเอง 1.1.2) ความขัดแย้งบทบาทในตัวเอง เป็นความขัดแย้งกับตัวเองในบทบาทที่ได้รับเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องมีบทบาทหลายบทบาทในการทำงาน เช่น ความขัดแย้งภายในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชาในระดับต้น ซึ่งเป็นบทบาทของบุคคลที่อยู่ระหว่างกลางระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติ โดยทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติต่างก็มีความคาดหวังในบทบาทของผู้ควบคุมบังคับบัญชา ตรงข้ามกันทำให้ผู้ควบคุมบังคับบัญชาไม่สามารถแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับความคาดหวังทั้งสองฝ่ายที่มีต่อเขาได้ เป็นต้น 1.1.3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทเกิดขึ้นเมื่อบุคคล

ต้องมีบทบาทตั้งแต่ 2 บทบาท ขึ้นไปในเวลาเดียวกันโดยบทบาทหนึ่งเป็นบทบาทในการทำงาน อีกบทบาทหนึ่งเป็นบทบาทภายนอกงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทที่ขัดกัน เช่น บทบาทของบุคคลหนึ่งในฐานะเป็นกรรมการวิชาการในสถาบันการศึกษาได้รับการแต่งตั้งให้พิจารณาโทษของนักศึกษาซึ่งทำการทุจริตในการสอบซึ่งหนึ่งในจำนวนนักศึกษา คือ ญาติของตนทำให้เกิดความรู้สึกขัดแย้งกับบทบาทภายนอกงานในฐานะเครือญาติ เป็นต้น 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเป็นความขัดแย้งที่พบบ่อยอาจเริ่มจากความขัดแย้งในตัวเองในเรื่อง ของบุคลิกภาพส่วนตัวค่านิยมทัศนคติสถานภาพ บทบาทการทำงานและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวเนื่องกับบุคคลอื่นในทางลบจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่สุดภายในองค์การความขัดแย้งระหว่างบุคคลนี้อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนตามโครงสร้างขององค์การ เช่นความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมสายงานในระดับเดียวกัน เป็นต้น 3) ความขัดแย้งระหว่างภายในกลุ่ม (Intergroup Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็นทัศนคติ ความเข้าใจและเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีและบรรทัดฐานของกลุ่ม อาจเป็นเรื่องของกฎระเบียบวิธีการ การบรรลุวัตถุประสงค์ทำให้เกิดการขัดแย้ง กับคนส่วนใหญ่ในกลุ่มส่งผลให้พฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลต่อกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้านและขัดแย้ง เช่น ประเพณีรับน้องใหม่มีนักศึกษาบางคนต่อต้านไม่ยอมรับจึงหลีกเลี่ยงการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เป็นต้น 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน (Intragroup Conflict) เกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การมีความแตกต่างกันในภารกิจเป้าหมายและการบรรลุวัตถุประสงค์แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือประสานกันจึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันจึงเกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากรหรือแข่งขันกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงที่สุด เช่น เกิดการรวมตัวของกลุ่มคนงานเพื่อเรียกร้อง ให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและการจัดสวัสดิการที่ดีขึ้นในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน สุขอนามัยและนันทนาการต่าง ๆ กับฝ่ายบริหาร เป็นต้น 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนการตลาดและผลกำไรหรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง องค์การที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายและการดำเนินงานแตกต่างกันแต่มีความเกี่ยวเนื่องกันในบทบาทของตนเอง

Blake and Mouton (2017, p. 15) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตนเอง (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคล หรือความแตกต่างด้านบทบาท บุคลิกภาพ หรือความต้องการ 3) ความขัดแย้ง

ภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้ 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ 5) ความขัดแย้งภายในองค์การ (Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่มีอยู่ตลอดเวลาในองค์การเดียวกัน ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม สามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 5.1) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์การ ระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์การ 5.2) ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือหน่วยงานย่อยตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน 5.3) ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน 5.4) ความขัดแย้งในเรื่องบทบาท เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้ง นักทฤษฎีได้แยกประเภทของความขัดแย้งไว้ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนี้ได้รับความกดดันมาจากความต้องการเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่ความต้องการนั้นไม่สอดคล้องกัน หากบุคคลมีความขัดแย้งในตนเองอย่างรุนแรงอาจจะเกิดพฤติกรรมในทางลบต่อตนเองและต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งต่อองค์การซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเป็นความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุดอาจเริ่มจากความขัดแย้งในตัวเองในเรื่องของบุคลิกภาพทัศนคติ เป้าหมาย บทบาท และการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมกับบุคคลอื่นในทางลบจนนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความเข้าใจ ความคิดเห็น และเป้าหมายต่างจากการประพฤติกและบรรทัดฐานของกลุ่ม อาจเป็นเรื่องของกฎระเบียบ วิธีการจัดสรรทรัพยากร หรือทำให้เกิดการขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน มีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และการบรรลุวัตถุประสงค์ แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือประสานกันจึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงเกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะให้ได้ทรัพยากรหรือเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีการแข่งขันกันเพื่อแข่งขัน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติในการทำงานของทุกองค์กร เพราะแต่ละคนต่างมีความรู้ ความคิด ประสบการณ์ และมีความหลากหลายในแหล่งที่มา เพื่อมาใช้ชีวิตและทำงานร่วมกันจึงทำให้องค์กรเกิดความขัดแย้ง ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวต่อไปนี้

พรนพดล ทุกกะพันธ์ (2542) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา จากการศึกษาพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและได้จำแนกแนวคิดเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) แนวคิดตามประเพณีนิยมหรือแนวคิดดั้งเดิม (Traditional View) มีความโดดเด่นมากในช่วง ค.ศ. 1930-1948 ที่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งไม่ลงรอยกันเป็นสิ่งเลวร้ายเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กร เกิดความผิดพลาดบางอย่างขององค์กรเป็นความล้มเหลวในการบริหารความขัดแย้งส่วนใหญ่ถูกมองในแง่ลบภายในองค์กรควรหลีกเลี่ยง และไม่ควรทำให้เกิดความขัดแย้งและกำจัดให้หมดไป โดยมีความคิดที่ว่าองค์กรที่จะต้องมีความราบรื่นขึ้น มีความคล่องตัวถ้าหากเกิดความขัดแย้งขึ้นจะต้องช่วยกันปิดบัง และเชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจในการบังคับสั่งการในการแก้ไขความขัดแย้ง 2) แนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behavioral view) มีความโดดเด่นมากในช่วง ค.ศ. 1949-1975 มีความคิดเห็นที่ว่าความขัดแย้งไม่ลงรอยกันเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหนีพ้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติขององค์กรไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ บางครั้งสามารถนำมาซึ่งความคิดและวิธีที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทำให้เห็นประเด็นปัญหาและวิธีการแก้ไขที่ดีกว่า แต่บางครั้งอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีการใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ 3) แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) เป็นแนวความคิดสมัยปัจจุบันที่มองว่าความขัดแย้งหรือการไม่ลงรอยกันภายในองค์กรเป็นสีสันของชีวิตในองค์กรมีทั้งดีและไม่ดีขึ้นอยู่กับรูปแบบของความขัดแย้งนั้น ๆ เพราะความขัดแย้งหรือการไม่ลงรอยกันบางอย่างอาจช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้ง เฉยชาไม่ตอบสนองการกระตุ้นใด ๆ นิ่งอยู่กับที่ไม่ตอบสนองดำเนินการใด ๆ องค์กรไม่ควรเป็นเช่นนั้นองค์กรจำเป็นที่จะมีความขัดแย้งบ้าง หากอยู่ในระดับที่สมควรจะทำให้องค์กรมีการตอบสนองตลอดเวลาตื่นตัวอยู่เสมอและมีความคิดในสิ่งใหม่ ๆ เสมอ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) แบ่งแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งออกเป็น 2 แบบ ซึ่งแสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงแนวความคิดสมัยเดิมและสมัยใหม่ ในเรื่องความขัดแย้ง

สมัยเดิม	สมัยใหม่
1. ความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยง	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคล	2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างทางอาชีพและชนชั้นของบุคคล
3. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดทางการบริหาร	3. ความขัดแย้งเกิดจากหลายสาเหตุ ทั้งโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ วิธีการบริหาร ความขัดแย้ง
4. ความขัดแย้งแก้ไขด้วยระบบการบริหารงาน ความหมายการบังคับบัญชา	4. ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง
5. มีผู้กระทำไม่ถูกต้องอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง	5. ทุกคนไม่มีผิดหรือถูก

ที่มา: ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544

ประนัตตา สุทธิกุล (2548) ได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner สรุปได้ดังนี้ 1) แนวคิดในสมัยเดิม มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง คือ ความไม่จำเป็น และส่งผลร้ายต่อหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดความผิดพลาดของการบริหารงานในการออกแบบขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งอาจทำลายความสามัคคีของหน่วยงานอาจเกิดความเสียหายต่อการดำเนินงาน และยังคงคิดว่าภารกิจของผู้บริหารคือการขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้งทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ เพราะความขัดแย้งทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องคอยควบคุมและบริหารจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับเหมาะสมและยุติธรรม

Stephen (1993) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 3 สมัย คือ 1) แนวคิดสมัยเดิม ศตวรรษที่ 19-2483 ในสมัยเดิมมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร ถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือมีสัญญาณว่าเกิดข้อขัดแย้งขึ้นในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง 2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการที่องค์กรมีการอยู่ร่วมกันนั้น เกิดความคิด การปฏิบัติ ค่านิยม ความคิดเห็นที่หลากหลายย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถ้าเกิดความขัดแย้งมุ่งผลประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลักจะก่อให้เกิด

ผลประโยชน์ที่ก่อให้เกิดภาพที่เป็นทางบวกต่อองค์กร 3) แนวคิดสมัยใหม่ มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่คนในองค์กรพยายามหาทางแก้ไข เกิดการประสานและร่วมมือกัน ในหลาย ๆ คนในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 แนวทางสำคัญ คือ แนวความคิดสมัยดั้งเดิม ที่มีความคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ต้องรีบแก้ไขหรือหลีกเลี่ยง ส่วนแนวความคิดสมัยใหม่ มีความคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่ต้องรู้จักควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและให้คุณมากกว่าให้โทษ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

ทฤษฎีความขัดแย้งอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเป็นแนวความคิดที่ดี ข้อสมมุติฐานที่ว่า การแสดงออกของคนในสังคมสามารถเข้าใจได้จากความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ เพราะการแข่งขันในการครอบครองทรัพยากรที่มีค่าและหายาก โดยมีนักทฤษฎีความขัดแย้ง ดังนี้

Karl (1971) มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของทุก ๆ สังคม จะมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิต (Mode of Production ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจของการผลิต (Forces of Production) ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน ทุน และเทคโนโลยีกับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต (Social Relation of Production) ซึ่งได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิตและคนงานที่ทำหน้าที่ผลิต แต่ในระบบการผลิตแต่ละระบบจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้แรงงานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นโครงสร้างส่วนล่างของสังคม (Substructure) และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม (Superstructure) เช่น รัฐบาล ครอบครัว การศึกษา ศาสนา และรวมถึงค่านิยม ทักษะคติ และบรรทัดฐานของสังคมซึ่งเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญมากลำดับขั้นของการพัฒนาของ Marx มีดังนี้

- 1) ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม (Primitive Communism) สิทธิในการตัดสินใจต่าง ๆ รวมถึงแหล่งในการผลิตเป็นของชนเผ่า (Tribal Ownership) ต่อมาชนเผ่าได้ทำการรวมตัวกันเป็นเมือง และรัฐขึ้นทำให้กรรมสิทธิ์ของเรื่องต่างๆเปลี่ยนไปเป็นของรัฐแทน
- 2) ขั้นสังคมแบบโบราณ (Ancient Communal) สิทธิในการตัดสินใจต่าง ๆ รวมถึงแหล่งที่ผลิตเป็นของรัฐ (State Ownership) ประชาชนในชุมชนจะสามารถรับสิทธิต่าง ๆ ในทรัพย์สินส่วนตัวที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ ซึ่งได้แก่ เครื่องใช้ส่วนตัวและคนรับใช้ ดังนั้นคนรับใช้เป็นทรัพยากรสำคัญในระบบการผลิตทั้งหมด จึงทำให้เกิดเป็นความไม่ลงรอยเจ้าทาสและตัวทาส
- 3) ขั้นสังคมแบบศักดินา (Feudalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของขุนนาง คือ ที่ดิน โดยมีทาสเป็นแรงงานในการผลิต
- 4) สังคมแบบทุนนิยม (Capitalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของนายทุน คือ ที่ดิน ทุน แรงงาน และเครื่องจักร

โดยมีผู้ใช้แรงงานเป็นผู้ผลิต 5) ชั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ (Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของทุกคนทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกันไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

จากแนวความคิดของ Marx ลำดับขั้นของการนำไปสู่การปฏิวัติของชนชั้นกลางของสังคมเกิดจากกระบวนการ ดังต่อไปนี้

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

การปรับเปลี่ยนทางสังคมตามความคิดของ Marx เป็นการออกมาต่อสู้กับชนชั้นในสังคม โดยใช้แนวความคิด ภาษาวิธี (Dialectical) ที่เริ่มจากการกระทำ (Thesis) ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Antithesis) และเกิดการกระทำแบบใหม่ (Synthesis) ตามมา

Lewis (1965) เป็นนักทฤษฎีทางด้านความขัดแย้ง มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ไม่มีกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความรักใคร่สามัคคีเห็นด้วยกันอย่างสมบูรณ์ เพราะความขัดแย้งไม่ลงรอยกันเป็นเรื่องของสภาวะทางบุคคลใดบุคคลหนึ่งของมนุษย์ ทั้งในความไม่ชอบและความรักใคร่ต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้งสามารถแก้ไขปัญหาคความไม่ลงรอยกันและทำให้เกิดความรักใคร่กันภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน Coser มีความคิดเห็นว่าการที่กลุ่มคนในสังคมมีปัญหาความขัดแย้งขึ้นจะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้คนในชุมชนมีชีวิตและจากด้านที่ไม่ดีไปสู่ด้านที่ดีขึ้นได้ เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ๆ ให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของเขาได้ Lewis (1965) ยังเสนอว่า ความขัดแย้งอาจทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มลดความเป็นปรปักษ์ พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้านความขัดแย้งและร่วมมือสร้างความปลอดภัยกับกลุ่มต่าง ๆ โดย Lewis (1965) ได้จำแนกความขัดแย้งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้คือ 1) Approach-Approach Conflict เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมาย 2) Approach-Avoidance Conflict เมื่อบุคคลพบกับเป้าหมายสองอย่าง ซึ่งเป็นทั้งเป้าหมายที่ตนเองชอบและไม่ชอบ 3) Avoidances-Avoidance Conflict เมื่อบุคคลอยู่ระหว่างเป้าหมายสองอย่างที่ตนเองไม่ชอบทั้งคู่

Ralf (1929) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่มีความคิดเห็นแตกต่างจาก Marx เกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำว่าสามารถเกิดขึ้นได้โดยเกิดจากความแตกต่างกันในเรื่องของสิทธิอำนาจ (Authority) ของกลุ่มที่เกิดขึ้นภายในสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มที่มีอำนาจกับกลุ่มที่ไม่มีอำนาจทางสังคมจึงเกิดกลุ่มที่ไม่สมบูรณ์ (Guasi Groups) ของทั้งสองฝ่าย ที่มีปัญหากันในเรื่องของสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายนั้น (Latent Interest) ดังนั้นแต่ละกลุ่มจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ที่เป็นประโยชน์ของตนเองไว้ โดยมีหัวหน้าทำหน้าที่ในการพูดคุย โดยสร้างความสมานฉันท์ได้ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงมาก หรือรุนแรงน้อยนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการและการประสานงานเพื่อให้งานออกมาตรงตามที่ต้องการเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ของฝ่ายที่ครอบครองและเสนอความคิดว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากสังคมภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ และวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมใช้แนวทางการควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม Ralf (1929) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งสามารถทำให้โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม

Thomas and Kilmann (1987) เมื่อมนุษย์พบกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมออกมา 5 แบบ ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้งที่มุ่งการเอาแต่ใจหวังจะเป็นผู้ชนะ โดยไม่คำนึงถึงผลเสียโดยรวมหรือประโยชน์ที่จะตามมา เป็นลักษณะที่แสดงออกมุ่งสู่การเอาชนะให้ได้ โดยอาศัยการมียศหรือตำแหน่งหรือความมีฐานะมั่นคงกว่า แสดงการรุกร้า ข่มขู่หรือการเอาชนะโดยใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบที่จะให้ตนได้ประโยชน์ และบรรลุผลตามที่ต้องการในที่สุดเข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่สู้ก็แพ้

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงออกของบุคคลจะแสดงออกมาเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น เพื่อต้องการเอาชนะและในทางเหมือนกันก็ได้ให้ความสนับสนุนร่วมมืออย่างที่สุดกับการแก้ไขสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้งตัวเองและคนอื่น ๆ ด้วยการแสดงพฤติกรรมแบบนี้เป็นการสนับสนุนร่วมมือในการแก้ไขสถานการณ์ที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายเป็นการแสดงออกที่ตรงกันข้ามกับการเฉยเมยหรือมองข้ามปัญหาหรือที่เรียกว่าการหลีกเลี่ยง หากมีการกระทำในลักษณะนี้เป็นการช่วยเหลือร่วมมือกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อทำให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าคนเดียวห่วยสองคนเพื่อนตาย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงออกของผู้นำเมื่อตนพบเจอกับเหตุการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้น มีความชัดเจนในการเป็นกลางทั้งสองฝ่ายเป็นการเห็นดีเห็นงาม

และมีความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่ายเป็นการแสดงออกแบบการพูดคุยที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจ และเห็นด้วยกันทั้งคู่เป็นรูปแบบที่หากเราได้มาบ้างก็ควรยอมให้ผู้อื่นบ้างหรือการที่เรามาเจอกัน คนละครึ่งทางการประนีประนอมเป็นการแสดงออกที่สมควรอย่างยิ่งเมื่อเรากำลังพบเจอกับปัญหา การทะเลาะกันไม่ลงรอยกันเป็นการรักษาหัวใจและลดการบาดหมางใจของทั้งคู่

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงออกของผู้นำที่ส่วนใหญ่แสดงออก เมื่อพบสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นการเพิกเฉยต่อการแก้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาไม่สนใจ และมองข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้งโดยมีความคิดที่ว่าความขัดแย้ง จะไม่เกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปโดยมีสิ่งเร้าต่างๆเข้ามาช่วยแก้ปัญหาตามที่เกิดขึ้นส่วนข้อเสีย ของการหลีกเลี่ยงคือความไม่เข้าใจหรือไม่ลงรอยกันบางอย่างอาจเริ่มทวีความรุนแรงขึ้นจนกระทั่ง ไม่อยู่ในความสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้แต่ถ้าหากเกิดสถานะที่ความขัดแย้งยังไม่มี ความรุนแรง มากเกินไปและไม่อยู่ในเวลาที่เกินขีดความสามารถแล้วการแสดงออกถึงการหลีกเลี่ยงต่อปัญหา และความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์อยู่บ้างการแสดงออกแบบการหลีกเลี่ยงมีวิธีการคล้าย ๆ กับการนั่ง สงบสยบความเคลื่อนไหวแล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงออกที่ไม่มุ่งเอาชนะผู้ใดและแสดงออก ถึงการร่วมมือในระดับสูงเป็นการแสดงออกที่มุ่งไปสู่การยอมผู้อื่นที่ไม่ต้องการแข่งขันเป็นผู้ให้ และปล่อยให้บุคคลอื่นดำเนินไปตามที่เขาต้องการถึงแม้จะไม่ชอบด้วยก็ตามการยอมให้เป็นการแสดงออกที่ตรงกันข้ามกับการแสดงออกแบบเอาชนะผู้ที่แสดงออกด้วยการยอมให้แสดงถึง การเป็นคนที่ไม่เสียสละแล้วยังคงหมายถึงคนที่ไม่ต้องการก่อปัญหาขึ้นหรือความขัดแย้งขึ้นกับ บุคคลอื่น ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะต้องเข้าร่วมการต่อสู้เพื่อที่จะได้สิ่งที่ต้องการที่มีอยู่น้อยมากแล้ว หัวหน้าหรือผู้นำที่แสดงออกด้วยการยอมให้มากเกินไปผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่แสดงท่าทีที่ไม่ชอบ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับสุภาชิตที่ว่าแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

Stephen (1993) ได้แบ่งความขัดแย้งขององค์กร ออกเป็น 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิมในศตวรรษที่ 19 ถึงปีพุทธศักราช 2483 ในสมัยเดิมมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กรถ้ามีความขัดแย้งหรือมีสัญญาณว่าเกิดข้อขัดแย้งขึ้น แยกกันในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเมื่อสมัยเดิมคนในโรงงานต้องทำงานอย่างหนักเพื่อให้เกิดผลกำไร ให้กับองค์กรจึงทำให้คนงานไม่พอใจทางแก้ไขในสมัยนั้นคือการออกกฎระเบียบกระบวนการ ที่เข้มงวดขึ้น

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ ปีพุทธศักราช 2483 ถึง 2513 มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะการที่องค์กรมีมีการอยู่ร่วมกันนั้นเกิดความคิดการปฏิบัติค่านิยม

ความคิดเห็นที่หลากหลายย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นถ้าเกิดความขัดแย้งมุ่งผลประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลักจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ก่อให้เกิดภาพที่เป็นทางบวกต่อองค์กร

3. แนวคิดสมัยใหม่ มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งที่คนในองค์กรพยายามหาทางแก้ไขเกิดจากการประสานและร่วมมือกันในหลายหลายคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรมองความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงในกระบวนการที่มีอยู่ทำให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้นและก่อให้เกิดประสิทธิผลตามมา

Filley (1975) ความขัดแย้งประกอบไปด้วยบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสิ่งยั่วยุต่าง ๆ จากภายนอก Filley ได้อธิบายถึงส่วนประกอบของความขัดแย้งมี 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาวะต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้พบเจอมาก่อนที่จะเกิดความไม่พึงพอใจที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งของบุคคลและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่คลุมเคลือ เช่น ความคลุมเครือของอำนาจและปัญหาของการสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง เป็นต้น

2. การรับรู้เมื่อเกิดความไม่พอใจกันเกิดขึ้นจนเกิดเป็นความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ แต่ฝ่ายต่าง ๆ รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาให้เห็น เมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

5. การแก้ปัญหาหรือการระงับปัญหา เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงหรือลดลง

6. สิ่งที่เกิดจากการแก้ปัญหา สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังเมื่อได้มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ได้สังเคราะห์ทฤษฎีใหม่ขึ้นจากการศึกษาทฤษฎี Original Theory แนวคิดเดิม และ New Theory แนวคิดใหม่

Original Theory

1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กรเพราะความขัดแย้ง ทำให้องค์กรแตกแยกขาดผลลัพธ์ที่ดีนำไปสู่ความเครียด ดังนั้นหน่วยงานแต่ละที่จึงต้องไม่มีปัญหาไม่ลงรอยกัน

2. การบริหารองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือผิดพลาดทำให้องค์กรเข้าสู่ความขัดแย้งการบริหารที่ดีควรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

3. ผู้นำในองค์กรจะต้องควบคุมความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้ได้ เช่น นิสัยก้าวร้าว การแข่งขัน และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ โดยการจัดการส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้มีความสุขในการทำงานและลดปัญหาความขัดแย้ง

New Theory

1. ทุกคนต้องพบเจอกับความขัดแย้งกันทุกคน องค์กรจึงไม่ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ต้องรักษาระดับให้เหมาะสมจะกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้
2. รางวัลที่ได้รับหรือเป้าหมาย ค่านิยมในองค์กรและอาจเกิดจากความก้าวร้าว โดยธรรมชาติในตัวคนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะทำให้เกิดความไม่พอใจกันขึ้น ดังนั้นความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นกับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
3. ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของคนและปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการความขัดแย้ง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ทางผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องและนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาและการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของ มงคล มากจิน และนิคม นาคอ้าย (2567) ได้กำหนดการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้านดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำเพชร ชัยชมภู (2565) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรหมพิริยะ พนาสิทธิ์ และกรภา เจริญชันษา (2565) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้ รวมทั้งยังมีงานวิจัยที่สอดคล้องของ ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก (2565) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความร่วมมือ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการเอาชนะ และ 5) ด้านการยอมให้ รวมทั้งยังมีงานวิจัยที่สอดคล้องของ รพีพรรณ อู่อรุณ (2564) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้านดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม 4) ด้านการผสมผสาน และ 5) ด้านการประนีประนอม และยังมีงานวิจัยที่สอดคล้องของ เศรษฐพล บัวงาม (2563) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน

ดังนี้ 1) ด้านการแข่งขัน 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง 5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา สุขกาย (2562) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้านดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา ครั่งมี (2561) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560) ได้กำหนดการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านความร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้ ทางผู้วิจัยได้แสดงผลการสังเคราะห์ดังนี้

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ตัวแปรการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

การบริหารจัดการความขัดแย้ง	การสังเคราะห์ตัวแปร									ความถี่	
	มงคล มากจิน (2567)	จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565)	น้ำเพชร ชัยขมภู (2565)	พรหมพิริยะ (2565)	ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก (2565)	รพีพรรณ อู่อรุณ (2564)	เศรษฐพล บัวงาม (2563)	ณัฐธิดา สุขกาย (2562)	สุพัตรา ครั่งมี (2561)		กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560)
1. การให้ความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	9
2. การแข่งขันการเอาชนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	9
3. การประนีประนอม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4. การหลีกเลี่ยง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5. การยอมให้	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	8
6. การแข่งขัน							✓				1
7. การโอนอ่อนผ่อนตาม						✓	✓				2
8. การผสมผสาน						✓					1

จากตาราง 2 การสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 แห่ง พบว่า มีวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของนักการศึกษา จำนวน 8 ด้าน ทางผู้วิจัยได้นำมาเป็นเกณฑ์ในการเลือกวิธีการที่มีความสอดคล้องตามเกณฑ์ของค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (จำนวนความถี่ตั้งแต่ 5 ความถี่ขึ้นไป) ครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ทั้งหมด 5 วิธี

ได้แก่ 1) ด้านการให้ความร่วมมือ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการยอมให้ และ 5) ด้านการเอาชนะ โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดของแหล่งข้อมูล ดังนี้

การบริหารจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการควบคุมทิศทาง และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยอาศัยหลักการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษารวมถึง การวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องก็สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ ได้มีนักวิจัยหลายท่านที่ได้เสนอวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการให้ความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ

1. ด้านการให้ความร่วมมือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการให้ความร่วมมือ เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายเพื่อหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน โดยอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้าง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการทำงานเป็นทีม วิธีนี้เน้นการแสวงหาทางแก้ไขที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างสมดุล เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว การให้ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายต้องการบรรลุเป้าหมายร่วมกันและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความมั่นคงในองค์กรหรือสังคม

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565) กล่าวว่า การให้ความร่วมมือ หมายถึง การแสดงพฤติกรรม มุ่งมั่นเพื่อต้องการเอาชนะในระดับที่สูงขึ้นและเป็นการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคล มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้า ทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565) กล่าวว่า การให้ความร่วมมือและการสนับสนุนเป็นการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย เป็นพฤติกรรมที่ร่วมมือร่วมใจเพื่อให้เกิดการชนะ แต่เป็นการชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย เป็นการยอมรับความคิดเห็นอย่างเปิดเผย การแก้ไขปัญหาโดยการให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้คู่กรณี หาทางออกร่วมกัน พยายามประสานแนวความคิดและความเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นและของตน เข้าด้วยกัน การให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ชี้แจงและอธิบายปัญหาที่มีอยู่กับผู้อื่นเพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกัน ในการแก้ไขปัญหา ไม่เก็บปัญหาไว้ผู้เดียว

สุพัตรา คริ่งมี (2561) กล่าวว่า การให้ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้จัดการกับความขัดแย้งอย่าเปิดเผยเป็นการมุ่งมั่นเพื่อเอาชนะและในขณะเดียวกันก็เป็นการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจต่อตนเอง และต่อผู้อื่น

รพีพรรณ อุ่อรุณ (2564) กล่าวว่า การให้ความร่วมมือเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการสร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย ให้ความสำคัญเห็นที่แตกต่าง มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผลและให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย เป็นการแก้ไขปัญหาโดยการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยทางสายกลางและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และรักษาบรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้ง

กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560) กล่าวว่า การให้ความร่วมมือเป็นการจัดการความขัดแย้งแบบเปิดเผยและตรงไปตรงมา โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่มุ่งให้เกิดความพึงพอใจกับทั้งสองฝ่ายทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ชัยชนะทั้งคู่

จากความหมายของการให้ความร่วมมือ สามารถสรุปได้ว่า การให้ความร่วมมือเป็นการแก้ไขปัญหาโดยการคำนึงถึงความต้องการของทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการหาข้อยุติและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยการอาศัยความร่วมมือเพื่อหาทางออกร่วมกันโดยการรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน

2. ด้านการหลีกเลี่ยง การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งโดยการไม่เผชิญหน้าหรือหลีกเลี่ยงการปะทะกันโดยตรง ซึ่งอาจทำได้โดยการเลื่อนการเผชิญหน้ากับปัญหา การถอนตัวจากสถานการณ์ หรือการหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่อาจกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง วิธีนี้ส่วนใหญ่ถูกใช้เมื่อปัญหานั้นไม่สำคัญมากพอที่จะเผชิญหน้าหรือเมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอาจสร้างผลกระทบที่รุนแรงมากขึ้น อย่างไรก็ตามการหลีกเลี่ยงอาจเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในบางกรณี เช่น เมื่อต้องการลดความขัดแย้งในระยะสั้นหรือเมื่อรอเวลาที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา แต่หากใช้บ่อยเกินไป อาจทำให้ปัญหาค้างคาและส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระยะยาว

จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ไม่พยายามที่จะเอาชนะและการเพิกเฉยต่อสิ่งที่เกิดขึ้นหรือไม่ยินยอมเข้าแก้ไขปัญหามันเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะมีความคิดเห็นที่ต้องใช้เวลาในการคลี่คลายปัญหา โดยไม่ลงมือดำเนินการใด ๆ ที่จะทำให้ปัญหาคลี่คลายลง หลีกเลี่ยงการเสนอแนวคิดต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

จะใช้เวลาเพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง พยายามหลีกเลี่ยงในการพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับคู่กรณี พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะจะทำให้ตนเองรู้สึกตรึงเครียด

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งแต่เอาชนะเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาและไม่สู้กับปัญหาไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจในความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาที่มีความเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามปฏิบัติตนอยู่เหนือความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไปโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจเกิดความรุนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่สามารถที่จะควบคุมได้ หากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในขั้นวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งอาจมีประโยชน์บ้างโดยการเพิกเฉย

รพีพรรณ อุอรุณ (2564) การหลีกเลี่ยง คือ การเพิกเฉยโดยการไม่ดำเนินการใด ๆ ปล่อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเอง ไม่มีความวิตกกังวลในทุกสถานการณ์พยายามหลีกเลี่ยงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มีการมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแทนตน หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ามีการประวิงเวลาเพื่อรอแก้ไขปัญหา ไม่เอาตนเองไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อลดการปะทะในองค์กร และส่วนใหญ่จะปล่อยวางกับสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ

เศรษฐพล บัวงาม (2563) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนตนเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมีการถ่วงเวลาเพื่อแก้ปัญหาโดยการใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง เมื่อมีการทะเลาะหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะใช้เวลาในการแก้ปัญหานั้น ไม่แสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งและไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

สุพัตรา คริ่งมี (2561) กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่พยายามหลีกเลี่ยงในสถานการณ์ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นบางอย่างหรือความขัดแย้งทั้งหมด มีความพยายามและอดทนต่อสิ่งยุ่งยากทางอารมณ์หรือการถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น ๆ โดยไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

กมลนันท์ ศรีจ้อย (2560) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่จัดการความขัดแย้งโดยการเพิกเฉยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้งโดยการถอนตัวออกจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้อง ไม่โต้แย้ง แต่จะปล่อยให้เวลาผ่านไปโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

จากความหมายของนักวิชาการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ไขปัญหาโดยเพิกเฉยกับสิ่งที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ความขัดแย้ง ไม่มีความวิตกกังวลกับสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ หลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาโดยไม่แสดงความคิดเห็น และไม่เอาตัวเอง

ไปยุ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่จะใช้เวลาเพื่อแก้ไขปัญหาให้สถานการณ์ความขัดแย้งนั้นได้คลี่คลายลง

3. ด้านการประนีประนอม การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม หมายถึง แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งโดยมุ่งเน้นการหาข้อตกลงร่วมกันที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ แม้ว่าจะต้องมีการลดหรือปรับลดข้อเรียกร้องบางอย่างของแต่ละฝ่ายก็ตาม การประนีประนอมเป็นวิธีที่ช่วยลดความตึงเครียดและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ โดยส่วนใหญ่ใช้ในสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายต้องการหาทางออกที่ยุติธรรมและสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ วิธีนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์กร สังคม และการบริหารงานภาครัฐ เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งลุกลามและส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์หรือประสิทธิภาพในการทำงาน

มงคล มากจิน และนิคม นาคอ้าย (2567) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางอยู่ระหว่างกลางของมิติมุ่งประโยชน์ตนและมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น โดยแสดงถึงความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเองในระดับปานกลาง เลือกเจรจาต่อรองที่พยายามจะทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในระดับปานกลาง แต่อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ในบางส่วนหรือในลักษณะพบกักร้างทางควรใช้วิธีแบบนี้เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาก็พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัดเพื่อใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการร่วมมือไม่ได้ผลเพื่อให้ตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565) กล่าวไว้ว่า การประนีประนอม การแก้ไขปัญหาคือเป็นจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจใส่ผู้อื่น เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างในลักษณะที่ว่า หากจะได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการก็ควรต้องยอมเสียบางอย่าง หรืออาจเป็นการพบกักร้างทาง การพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดอัตราของตนเองลงมาบ้าง ขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่เป็นที่เคารพของทั้ง 2 ฝ่ายมาช่วยไกล่เกลี่ยการทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง การพยายามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง พยายามจูงใจให้คู่กรณียอมถอยออกมาคนละครึ่งการใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565) การประนีประนอม คือ การแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางเป็นจุดยืนระหว่างกลางของการเอาใจตนเองและการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกักร้างทางพฤติกรรมประนีประนอมนี้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจเป็นลักษณะของการพบกักร้างทาง

รพีพรรณ อุ่อรุณ (2564) การประนีประนอม หมายถึง การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ด้วยวิธีการสร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผลและยุติธรรมกับทุกฝ่าย แก้ปัญหาโดยการรักษาสัมพันธ์ที่ดีของคน ในสถานศึกษาเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครั้งทาง ให้ความสนใจ ในความต้องการของผู้อื่นและความสนใจในตัวเอง ต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่าย จะพยายามแก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม เลือกวิธีการ แก้ปัญหาด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และพยายามรักษาสันติภาพที่ดีเพื่อลด สถานการณ์ความขัดแย้ง

เศรษฐพล บัวงาม (2563) กล่าวว่า การประนีประนอม การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการปรับความเข้าใจเข้าหากันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของส่วนรวม ทั้งสองฝ่าย มีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข เพื่อรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับ ที่พอดีเหมาะสม หาทางออกเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

จากความหมายของการประนีประนอมดังกล่าว สรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย การให้ ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผลและ ให้ความสำคัญยุติธรรมกับทุกฝ่าย มีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและของตนเองเพื่อรักษาสันติภาพที่ดีและลดสถานการณ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

4. ด้านการยอมให้ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ เป็นแนวทางที่เน้น การลดความขัดแย้งโดยฝ่ายหนึ่งยอมตามความต้องการหรือเงื่อนไขของอีกฝ่าย แม้ว่าจะขัดกับ ผลประโยชน์ของตนเองก็ตาม วิธีนี้ส่วนใหญ่ใช้ในสถานการณ์ที่ต้องการรักษาความสัมพันธ์ ลดความตึงเครียด หรือเมื่อฝ่ายหนึ่งเห็นว่าประเด็นความขัดแย้งไม่สำคัญมากพอที่จะต่อสู้เพื่อให้ได้มา ซึ่งผลประโยชน์ของตนเอง การยอมให้สามารถช่วยป้องกันความขัดแย้งไม่ให้อาณาเขต และส่งเสริม ความสามัคคีในระยะสั้น อย่างไรก็ตามหากใช้บ่อยเกินไป อาจนำไปสู่ความไม่สมดุลของอำนาจ และความรู้สึกไม่พอใจในระยะยาว

กมลนันท์ ศรีจ้อย (2560) กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การจัดการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยไม่มุ่งเรื่องผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาคความที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้ กระทบต่อความรู้สึกหรือความสัมพันธ์ของบุคคลรอบข้าง เป็นการรักษาความสัมพันธ์โดยการเอาอก เอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละโดยการปล่อยให้ผู้อื่นได้ผลประโยชน์ในสิ่งที่ต้องการแม้ว่าตนเองจะเสีย ประโยชน์ก็ตาม

สุพัตรา คริ่งมี (2561) กล่าวว่า การยอมให้คือการแสดงออกถึงพฤติกรรม การเอาใจใส่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบไม่สนใจที่จะรักษาผลประโยชน์ของตน แต่จะให้ความร่วมมือโดยให้โอกาสผู้อื่นดำเนินการตามที่ประสงค์ แม้ว่าตนเองจะไม่ชอบก็ตาม ทั้งนี้เพื่อลดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565) กล่าวว่า การยอมให้เป็นการแสดงออกถึงการกระทำ ที่ตนเป็นฝ่ายที่จะยินยอม เพื่อให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการ มีความเสียสละ แม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม ซึ่งมีเหตุผลนั้นคือไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดกัน และมีการใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจ หรือทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี การยอมเสียสละในบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด พยายามรักษาน้ำใจของเพื่อนร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ยอมเสียสละความต้องการของตนเอง และสนองความต้องการของผู้อื่นเสมอ แม้ว่าจะต้องเสียประโยชน์ไปบ้างก็ตามและปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเอง

น้ำเพชร ชัยชมพู (2565) กล่าวว่า การแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และมีการแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามการยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้วผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้นผู้ร่วมงานส่วนใหญ่จะไม่ชอบ และมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี

เศรษฐพล บัวงาม (2563) กล่าวว่า การยอมให้ คือ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยการถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษามิตรภาพและสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะไม่ต้องการให้เกิดการกระทบกระทั่งกันระหว่างบุคคลและกระทบจิตใจของผู้อื่น มีความเสียสละและใจกว้าง ในการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อความสามัคคีในองค์กร โดยการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน

จากความหมายของการยอมให้ สามารถสรุปได้ว่า การยอมให้ คือ การคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก โดยการลดความต้องการของตนเองลงและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้อื่น โดยการใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา ยอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา เอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ลดความคิดเห็นที่แตกต่างของตนเองเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง โดยการพยายามให้ความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. ด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือเอาชนะเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการใช้พลังอำนาจ อิทธิพล หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ฝ่ายตนเองได้รับชัยชนะหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาจไม่คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอีกฝ่าย วิธีนี้ส่วนใหญ่ใช้ในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว หรือเมื่อมีทรัพยากรจำกัดและทุกฝ่ายต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ อย่างไรก็ตามการใช้กลยุทธ์การแข่งขันหรือเอาชนะอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือองค์กร หากไม่มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นหรือบรรยากาศที่ไม่เป็นมิตรในที่ทำงานหรือสังคม

จिरกานต์ วงศ์ลังกา (2565) กล่าวว่า การแข่งขันหรือเอาชนะ หมายถึง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เน้นการเอาชนะ การเข้าข้างตนเอง โดยมุ่งที่ว่าตนเองต้องได้ชัยชนะไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ หรือความสูญเสียของผู้อื่น ส่วนใหญ่อาศัยการใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงกว่าหรือใช้สถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า เพื่อแสดงออกถึงการคุกคามข่มขู่ หรือการอ้างกฎระเบียบ เพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์ การหาหนทางที่จะทำให้ได้ผลประโยชน์ตามที่วางไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ของตนในการระงับปัญหา มีการชี้แนะให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการ แก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง ใช้สิทธิในการออกความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การใช้วิธีการต่าง ๆ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน ส่วนใหญ่แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง และส่วนใหญ่จะโต้แย้งความคิดเห็นของผู้อื่น หากมีความคิดเห็นที่ต่างจากตน

รพีพรรณ อุ่อรุณ (2564) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การใช้มาตรการขั้นเด็ดขาดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทำงานอยู่ในกฎระเบียบที่ควรปฏิบัติ มีความเชื่อมั่นในประสบการณ์การแก้ไขปัญหาของตนเอง แก้ไขปัญหาความขัดแย้งผ่านประสบการณ์ของตนเอง ใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งของตนเพื่อออกแบบระเบียบข้อบังคับ หรือมีวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ใช้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยยึดเป้าหมายของการทำงานเป็นหลัก ใช้วิธีการสื่อสารโดยการจูงใจให้เหตุผล เพื่อให้บุคคลยอมรับในความคิดของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนใหญ่จะเตรียมหาทางแก้ไขปัญหาล่วงหน้าก่อนขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน

น้ำเพชร ชัยชมพู (2565) การเอาชนะ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและเป็นการแสดงพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือในระดับน้อยมาก เป็นการแสดงพฤติกรรมที่เอาแต่ใจตนเองมุ่งเอาชัยชนะ เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น อีกทั้งเป็นพฤติกรรมที่ แสดงออกโดยการมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจ ตำแหน่งหรือสถานการณ์

ทางเศรษฐกิจมีการแสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้ากระบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด

กมลนันท์ ศรีจ้อย (2560) กล่าวไว้ว่า การเอาชนะ เป็นการบริหารจัดการ ความขัดแย้งโดยการให้ผู้อื่นทำตามระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ หรือทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ให้ความสนใจ หรือไม่ให้ความคาดหวังจากผู้อื่นเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด ส่วนใหญ่จะคิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

สุพัตรา คริ่งมี (2561) การเอาชนะ คือ การแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ยึดมั่นในความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ ยืนยันให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ได้กำหนดไว้เท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การเอาชนะ คือ การใช้วิธีการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ จะใช้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง ใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อออกแบบ ระเบียบข้อบังคับ ยึดตามหลักการและยึดกฎระเบียบเป็นหลัก อาจใช้วิธีการสื่อสารแบบจูงใจให้เหตุผล เพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดเห็นของตน มีการหาทางแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า หลังจากนั้นจึงขอความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง. ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 ประกอบด้วย ท้องที่จังหวัดพะเยาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 23/26 ถนนประตูกอง 2 ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 โทรศัพท์ 0-5448-1537 โทรสาร 0-5360-1450 Website : www.sesapy.go.th มีพื้นที่ในความรับผิดชอบ จำนวน 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองพะเยา อำเภอดอกคำใต้ อำเภอจุน อำเภอเชียงคำ อำเภอเชียงม่วน อำเภอปง อำเภอแม่ใจ อำเภอภูซาง และอำเภอภูคา มีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 เป็นหน่วยงานกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงาน องค์กร และบุคคลสำคัญต่าง ๆ ที่จัดการศึกษาภาคบังคับให้เป็นไปตามนโยบายและได้

มาตรฐานการศึกษาอำนวยความสะดวกให้กับสถานศึกษา และหน่วยงานจัดการศึกษาอื่น ๆ ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัวมีความเป็นอิสระ สามารถให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเป็นธรรม มีการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคลที่เรียกว่า คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจตามบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาภาคบังคับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรแห่งความสุข บริหารจัดการตามหลักธรรม พัฒนาผู้เรียนมีคุณภาพ น้อมนำศาสตร์พระราชายังยืน”

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดให้มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21
3. พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามศักยภาพ บนพื้นฐานความหลากหลาย
5. ส่งเสริมให้สถานศึกษาได้พัฒนาผู้เรียนให้น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ

ค่านิยมองค์กร (Value)

“องค์กรคุณภาพ สร้างคนดี มีความสุข”

เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. คุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ มีทักษะทางด้านวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีสุขภาพกาย และจิตที่ดี
2. คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูมีคุณภาพตามมาตรฐานตำแหน่ง และมาตรฐานวิทยฐานะ มีความรับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาตนเองและวิชาชีพรวมทั้งมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ศึกษานิเทศก์มีคุณภาพตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ มีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการนิเทศการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษารวมทั้งมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้า (Career Path) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 38 ค.(2)
3. คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ การบริหารวิชาการ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารชุมชนและเครือข่าย พัฒนาตนเองและวิชาชีพ รวมทั้งมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. คุณภาพโรงเรียน การพัฒนาห้องเรียนคุณภาพการจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียน ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน เพื่อช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยสร้างความสนใจใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา ตลอดจนเสริมสร้างควมมีวินัยให้กับ นักเรียน ทำให้นักเรียนรู้สึกอบอุ่น และมีความสุขที่ได้มาโรงเรียน ส่งเสริมกิจกรรม 5 ส. โรงเรียน คุณธรรม และมีแหล่งเรียนรู้หรือฐานการเรียนรู้ หรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อเสริมสร้างอุปนิสัยอยู่อย่างพอเพียง

5. คุณภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีการบริหารจัดการ ตามหลักธรรม ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และข้อมูลสารสนเทศ สำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจ มีการสร้างบรรยากาศและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีมาตรฐานประกอบด้วยการบริหารจัดการ องค์กรสู่ความเป็นเลิศ การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

กลยุทธ์ (Strategy)

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จึงกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาไว้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

เป้าหมาย

1. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลด้านความปลอดภัย และสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ

2. สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความปลอดภัย และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สถานศึกษา ได้รับการส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อความปลอดภัยของผู้เรียน

4. ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบแนวทางการพัฒนา

4.1 สนับสนุน พัฒนา และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับภัยรูปแบบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต เพื่อสามารถดำเนินชีวิตในวิถีใหม่และชีวิตวิถีถัดไปได้ อย่างถูกต้อง

4.2. จัดกิจกรรมในการสร้างความตระหนักรู้ (Safety Awareness) หรือการชักจูง ในการรับมือกับภัยพิบัติและภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ (Safety Action) ที่ผู้เรียนอาจต้องเผชิญ และมีแผน/มาตรการในการรับมือกับโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดขึ้นได้ในวิถีชีวิตใหม่ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่ปลอดภัย

4.3 พัฒนาระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ให้ได้รับความปลอดภัยจากภัยทั้ง 9 รูปแบบ และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเปิดให้มีช่องทางการร้องเรียนหรือแจ้งเหตุให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ครูเพื่อสื่อสารกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง รวมถึงการใช้ Big Data และแอปพลิเคชันในการเฝ้าระวังเชิงรุก เพื่อสามารถคาดการณ์ภัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตการซึบซึมในการรับมือกับภัยพิบัติและภัยคุกคามรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้เรียนอาจต้องเผชิญและส่งเสริมการเชื่อมโยงฐานข้อมูลทั้งหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานภายนอก ให้สามารถแก้ไขปัญหาด้านความปลอดภัยได้อย่างทันท่วงที

4.4 พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยสำหรับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยการสนับสนุนหรือประสานการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้อาคารเรียน อาคารประกอบของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และความปลอดภัยของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงส่งเสริมและประสานการสนับสนุนบุคลากรด้านจิตวิทยา และบุคลากรด้านความปลอดภัย เพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.5 ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา ให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยของผู้เรียนให้มีทักษะในการป้องกันและปรับตัว

4.6 ส่งเสริมให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และจัดทำแผนบริหารจัดการด้านความปลอดภัยของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) และจัดระบบความปลอดภัยในภาพรวม ให้เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

4.7 ผลักดันให้เกิดการออก/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรการระดับประเทศเพื่อสนับสนุนความปลอดภัยให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน **เป้าหมาย**

1. ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาภาคบังคับ
2. ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ
4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

5. เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคันได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการพัฒนา

การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน

1. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรายบุคคลเป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งบูรณาการและเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูแลและป้องกันไม่ให้ผู้เรียนออกจากระบบการศึกษา

2. ส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของสังคมอย่างต่อเนื่อง ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และระดมทรัพยากรเพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

3. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีเทคโนโลยีดิจิทัล หรือนวัตกรรม ในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคน ทุกพื้นที่เข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยบุคคล ครอบครัว (Home School) องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ และสถานประกอบการในศูนย์การเรียนรู้ ตามมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

5. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้ แพลตฟอร์มในการส่งต่อ ติดตาม และค้นหานักเรียน เพื่อช่วยเหลือเด็กตกหล่น เด็กออกกลางคันให้กลับเข้าสู่ระบบการศึกษา หรือได้รับการศึกษาด้วยรูปแบบที่เหมาะสม

6. ส่งเสริม สนับสนุน แนวทาง และกระบวนการในการส่งต่อนักเรียนให้ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือมีทักษะอาชีพในการดำรงชีวิต

7. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการเรียนรู้ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา รวมทั้งกระบวนการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพของเด็กพิการ

การดูแล ส่งเสริมการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน

8. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

9. ส่งเสริม สนับสนุน การศึกษาทางเลือกและการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่หลากหลายให้กับผู้เรียนกลุ่มเป้าหมายพิเศษ และกลุ่มเปราะบาง ในการเข้าถึงการศึกษา การเรียนรู้ และมีพื้นฐานการประกอบอาชีพหรือทักษะอาชีพ อย่างเท่าเทียม

10. ส่งเสริมเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส มีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นสามารถพึ่งตนเองได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคลการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงสถานศึกษาที่มีคุณภาพทุกพื้นที่

11. จัดสรรเงินอุดหนุนและทรัพยากรที่จำเป็น รวมถึงประสานการสนับสนุนทรัพยากรแก่สถานศึกษาในพื้นที่ลักษณะพิเศษ พื้นที่สูงในถิ่นทุรกันดาร และพื้นที่เกาะ เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา

12. พัฒนาโรงเรียนคุณภาพ ให้สามารถเพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรวัยเรียนและผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

เป้าหมาย

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่น การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ และจิตวิญญาณความเป็นครู

4. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. สถานศึกษา สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มีระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning)

แนวทางการพัฒนา

คุณภาพผู้เรียน

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน เป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว สู่การปฏิบัติ

2. พัฒนาและส่งเสริมผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาหุปัญญารายบุคคล โดยมีเครื่องมือคัดกรอง/สำรวจแว่ว/วัดความสามารถ ความถนัด สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองความแตกต่างทางปัญญาของผู้เรียน โดยครูออกแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสอดคล้อง

ตามบริบทและวัฒนธรรม คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลตามความถนัด ความสนใจ ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

3. จัดการศึกษาตามขีดความสามารถของผู้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความถนัด และศักยภาพของแต่ละบุคคล วางรากฐานการศึกษาเพื่ออาชีพให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ

4. พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ การคิดขั้นสูง นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล และภาษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ มีทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

5. ส่งเสริม พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนนำไปสู่ Digital Life & Learning

6. ส่งเสริมให้นักเรียนนำความรู้ด้านเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันและหารายได้ระหว่างเรียน

7. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

8. ส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม (Co-creation) ให้กับผู้เรียนในทุกระดับชั้น

9. ส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีจรรยาบรรณ และจิตวิญญาณความเป็นครู

10. พัฒนาศักยภาพครูในด้านการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment For Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning) เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการแบบ Intensive Training การอบรมแบบออนไลน์ (Online Training) การอบรม แบบเรียนรู้ด้วยตนเอง (e-Learning) เป็นต้น

หลักสูตรและอื่น ๆ

11. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการเรียนการสอนหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรสถานศึกษาบนฐานมโนทัศน์ที่หลากหลาย เช่น Career Education, Competency Building, Creative Education

12. ส่งเสริม สนับสนุน นวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน และสมรรถนะของผู้เรียน

13. พัฒนาและส่งเสริมให้มีแพลตฟอร์มการจัดการเรียนรู้อัจฉริยะ ที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ สื่อการสอนที่มีคุณภาพ และการประเมินและพัฒนาผู้เรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning) สำหรับผู้เรียนทุกช่วงวัย

14. บูรณาการการศึกษาเพื่อการศึกษาต่อต้านอาชญากรรมและการประกอบอาชญากรรม หรือการมีงานทำตามความต้องการและความถนัดของผู้เรียน

15. สนับสนุนการปรับปรุงหลักสูตรและการพัฒนาครู สายสามัญ ให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ สนับสนุนการพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารจัดการกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู และระบบการนิเทศการศึกษา และการสอนงานของครูพี่เลี้ยงในสถานศึกษา

16. ส่งเสริมสนับสนุนศูนย์พัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ (HCEC) เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน

17. พัฒนาศึกษานิเทศก์ รูปแบบ วิธีการนิเทศที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

18. พัฒนาศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการนิเทศการศึกษา และการพัฒนางานวิชาการที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และสอดคล้องกับลักษณะงาน และวิธีการพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่ง

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

เป้าหมาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีระบบการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอัตรากำลังและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

5. สถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สถานศึกษาที่อยู่ในเขตพื้นที่ลักษณะพิเศษ และโรงเรียนคุณภาพ ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบท

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาระบบสารสนเทศในหน่วยงานทุกระดับให้มีระบบข้อมูลจัดการและรายงาน (ปพ.Online/ระบบรายงานผลต่อพระราชบัญญัติอำนาจความสะดวก/พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล/ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษา (อาคาร ครุภัณฑ์/ด้านบุคลากร)

2. พัฒนาระบบพื้นฐานทางเทคโนโลยีให้ครอบคลุมทั้งสำนักงาน (การให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีพื้นฐาน พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้อุปกรณ์ด้าน ICT และการพัฒนา Software) อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. พัฒนาและส่งเสริมการใช้ระบบบริหารด้านการจัดการศึกษาพื้นฐานที่ดีสำหรับสถานศึกษาให้เป็นระบบเดียวเพื่อลดภาระงานครู ลดความซ้ำซ้อนของระบบงานและการจัดเก็บข้อมูล
4. จัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในทุกระดับและเพียงพอต่อความต้องการของการดำเนินงาน สนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยีแก่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา/สถานศึกษาโดยวิธีการต่าง ๆ รวมถึงการประสานสนับสนุนจากส่วนราชการและภาคีเครือข่ายเพื่อรองรับการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน
5. สนับสนุนการใช้ระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ส่งเสริมมาตรการการพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษาและพื้นที่นวัตกรรม
 - 6.1 สนับสนุนการจัดทำมาตรฐานสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
 - 6.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทุกด้านให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
 - 6.3 พัฒนาโรงเรียนมัธยมดีสี่มุมเมือง โรงเรียนคุณภาพของชุมชนโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่
 - 6.4 สนับสนุนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้เป็นต้นแบบการพัฒนา นวัตกรรมการศึกษา และการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 6.5 พัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา และส่งเสริมให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในระบบประกันคุณภาพ
 - 6.6 ส่งเสริม สนับสนุนการประกันคุณภาพของหน่วยงานในสังกัด
 - 6.7 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับ Digital Literacy และสมรรถนะครูในทุกด้าน
 - 6.8 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล
 - 6.9 จัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการศึกษาที่เกิดขึ้นโดยจัดสรรงบประมาณในรูปแบบวงเงินรวม (Block Grant)
 - 6.10 ปรับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวผู้เรียนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

- 6.11 ปรับจำนวนเงินขั้นต้นและจัดสรรให้แก่สถานศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
- 6.12 ปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 6.13 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ วิธีการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล
- 6.14 จัดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ/ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสายสนับสนุน เช่น พนักงานราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างรายปี (ครูอัตรากำลัง นักการภารโรง ชูรการโรงเรียน พี่เลี้ยงเด็กพิการ) และอื่น ๆ
- 6.15 เสริมสร้างขวัญกำลังใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร
- 6.16 บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานในการจัดการศึกษาในและนอกสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 6.17 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาทั้งในและนอกสังกัด เพื่อบูรณาการการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้พื้นที่เป็นฐานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน
- 6.18 ส่งเสริมทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร (มาตรการทางภาษี บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก)
- 6.19 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การบริหารจัดการศึกษาจากภาคส่วนต่างๆ
- 6.20 ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในพื้นที่ลักษณะพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาการจัดการศึกษาที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่
- 6.21 บูรณาการการบริหารจัดการทุกภาคส่วนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอย่างต่อเนื่องในการจัดการศึกษา
- 6.22 ขยายผลนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาจากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสู่พื้นที่อื่น ๆ
- 6.23 พัฒนาสถานศึกษาในสังกัดให้มีคุณภาพ ยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ (แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มงคล มากจิน และนิคม นาคอ้าย (2567) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เน้นการประนีประนอม รองลงมา คือ เน้นการร่วมมือ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เน้นการเอาชนะ 2) แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2.1) ด้านเน้นการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการทุกอย่างตามระเบียบ และข้อบังคับที่ถูกต้อง 2.2) ด้านเน้นการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้ซักถามข้อข้องใจเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน 2.3) ด้านเน้นการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นกลาง มีความยุติธรรม มีคุณธรรม ไม่เข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง 2.4) ด้านเน้นการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวของบุคคล 2.5) ด้านเน้นการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะ การรับฟัง การแสดงความคิดเห็นของบุคลากร

จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการร่วมมือ 1) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชียงราย ไม่แตกต่างกัน 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการบริหาร ความขัดแย้ง

ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรหมพิริยะ พนาสนธิ์ และกรปภา เจริญชันษา (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัว พบว่า 1) ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัว ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรอิสระ พบว่า 2.1) ความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศชายและความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิงต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 2.2) ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีและความคิดเห็นของครูผู้สอน การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 2.3) ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการแข่งขัน เอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการประสานความร่วมมือควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากทุกฝ่าย และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไข ด้านการหลีกเลี่ยง ต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหา ความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ด้านการแข่งขันเอาชนะต้องกำชับให้ครู บุคลากรทางการศึกษาทุกคน ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด ด้านการประนีประนอม ให้ใช้หลักการประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้องเหมาะสม ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้อง และทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย และด้านการยอมให้เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งตามความเหมาะสม

รพีพรรณ อุ่ออรุณ (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 2.1) ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรชี้แจงแนวทางการทำงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันกับครู 2.2) ด้านการหลีกเลี่ยง ประวิงเวลา ให้สถานการณ์คลี่คลาย หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง 2.3) การยอมตาม รับฟังความคิดเห็นและเปิดใจกว้างต่อแนวคิดใหม่ 2.4) ด้านการผสมผสานให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น โดยรักษาผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และ 2.5) ด้านการประนีประนอม ให้ความสำคัญกับความต้องการของครู เรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยยึดผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก การแก้ปัญหาจะต้องมีจุดกึ่งกลางซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้

เศรษฐพล บัวงาม (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้แก่ 2.1) ด้านการแข่งขัน จะใช้ในกรณีที่เป็นการแข่งขันทัวร์นาเมนต์ เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ซึ่งจะต้องไม่ผิดกับระเบียบข้อบังคับทางราชการ 2.2) ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกันและหาทางออกของปัญหา โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป 2.3) ด้านการประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน 2.4) ด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งเพียงเล็กน้อย ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรวางตัวเป็นกลางโดยไม่นำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา 2.5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครู ถ้าคณะครูมีแนวปฏิบัติที่มีเหตุผลเพียงพอโดยไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารก็ควรยอมให้บ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

ณัฐริดา สุขกาย และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ศรีสะเกษ เขต 1 เมื่อจำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะ การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาและทำความเข้าใจบริบทของสถานศึกษา ควรเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับบุคคล โดยศึกษาข้อมูลหาสาเหตุของความขัดแย้ง ใช้วิธีที่หลากหลายในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็น และวิธีแก้ปัญหาจากทุกฝ่าย ควรให้กำลังใจบุคลากรแนะนำให้ทุกคนทำตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท และหลีกเลี่ยงการสนทนาที่จะนำไปสู่การโต้เถียง

สุพัตรา คริ่งมี (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาชนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กมลนันท์ ศรีจ้อย (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเอาชนะ และ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

Abdurrahman (2020) ได้ทำวิจัย เรื่อง “การตรวจสอบรูปแบบการจัดการ ความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่กับการศึกษาผู้บริหารชาวตุรกี” พบว่า รูปแบบที่ใช้บ่อยที่สุด โดยอาจารย์ใหญ่ คือ การบริหารจัดการความขัดแย้งรูปแบบการประนีประนอม และการบริหารจัดการความขัดแย้งรูปแบบการหลีกเลี่ยงเมื่อเทียบกับรูปแบบอื่นรูปแบบบริหารจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับการประนีประนอมถูกใช้บ่อยขึ้นมากกว่ารูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบการบังคับ และการบริหารความขัดแย้งในรูปแบบการเอาใจใส่ถูกใช้บ่อยกว่าการบังคับ หลีกเลี่ยง ครูใหญ่

ระดับประถมศึกษาและมัธยมต้นใช้รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการเอาใจใส่มากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมทั่วไป โรงเรียนมัธยมต้นและครูใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบหลีกเลี่ยงมากกว่า

Gülner and Kemal (2017) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในขณะที่ยึดแย้งกับหัวหน้างาน” ผลการวิจัย พบว่า ความขัดแย้งมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง เนื่องจากมีความขัดแย้งในองค์กรการศึกษา กลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งมากที่สุด กลุ่มหนึ่ง คือ ผู้บริหารที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างครูกับผู้ปกครอง หัวหน้างาน จุดมุ่งหมายของการศึกษานี้ คือ การกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ และพวกเขาใช้กลยุทธ์เหล่านี้บ่อยเพียงใด และเปลี่ยนกลยุทธ์ตามเพศ สถานการณ์การศึกษา และสถานะการจัดการหรือไม่ ผู้บริหารโรงเรียน 370 คน เข้าร่วมในการศึกษานี้ เป็นผลให้กลยุทธ์การประนีประนอม เป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ในขณะที่การครอบงำเป็นกลยุทธ์ที่ใช้บ่อยกว่าโดยผู้บริหารโรงเรียนในขณะที่ยึดแย้งกับหัวหน้างาน แม้ว่าความถี่ของการหลีกเลี่ยงและครอบงำกลยุทธ์จะแตกต่างกันไปตามเพศของพวกเขาอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ผู้บริหารในแง่ของสถานการณ์การศึกษาของพวกเขา เหตุผลสำหรับกลยุทธ์การจัดการ ความขัดแย้งสามารถตรวจสอบได้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

Brad and Mario (2016) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในหมู่ครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็ก: ผลกระทบของเพศและประสบการณ์” ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งที่ต้องการสำหรับครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็ก ตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนใหญ่ได้ตอบคำถามชุดหนึ่งเกี่ยวกับเครื่องมือ Thomas-Kilmann Instrument (TKI) ที่ได้รับการดัดแปลง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาการจัดการความขัดแย้ง มีการเปรียบเทียบความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามชายและหญิง นอกเหนือจากการสำรวจผลของประสบการณ์ความเป็นผู้นำ แม้ว่าเพศของอาจารย์ใหญ่จะไม่มีผลทางสถิติ ประสบการณ์ความเป็นผู้นำอธิบายการตั้งค่าพฤติกรรมการแข่งขันและการประนีประนอมอย่างมีนัยสำคัญ มีการกล่าวถึงนัยสำหรับการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการวิจัย

Katagbor (2015) ได้ทำวิจัย เรื่อง “การใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่และครูในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในรัฐ แม่น้ำ-ไนจีเรีย” ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ใช้กลยุทธ์การบูรณาการและการประนีประนอมมากกว่าระดับการใช้กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงสูงกว่าระดับครูใหญ่และครูส่วนใหญ่จะมองข้ามการใช้กลยุทธ์ครอบงำในการจัดการความขัดแย้งของนักเรียนในวงกว้าง จากผลการวิจัยเหล่านี้ บทความนี้สรุปว่า ผู้จัดการโรงเรียนเริ่มเข้าใจความหมายทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารของตนที่อยู่ติดกับการจัดการของนักเรียน ดังนั้นจึงแนะนำว่าควรวางกรอบงานสถาบันที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

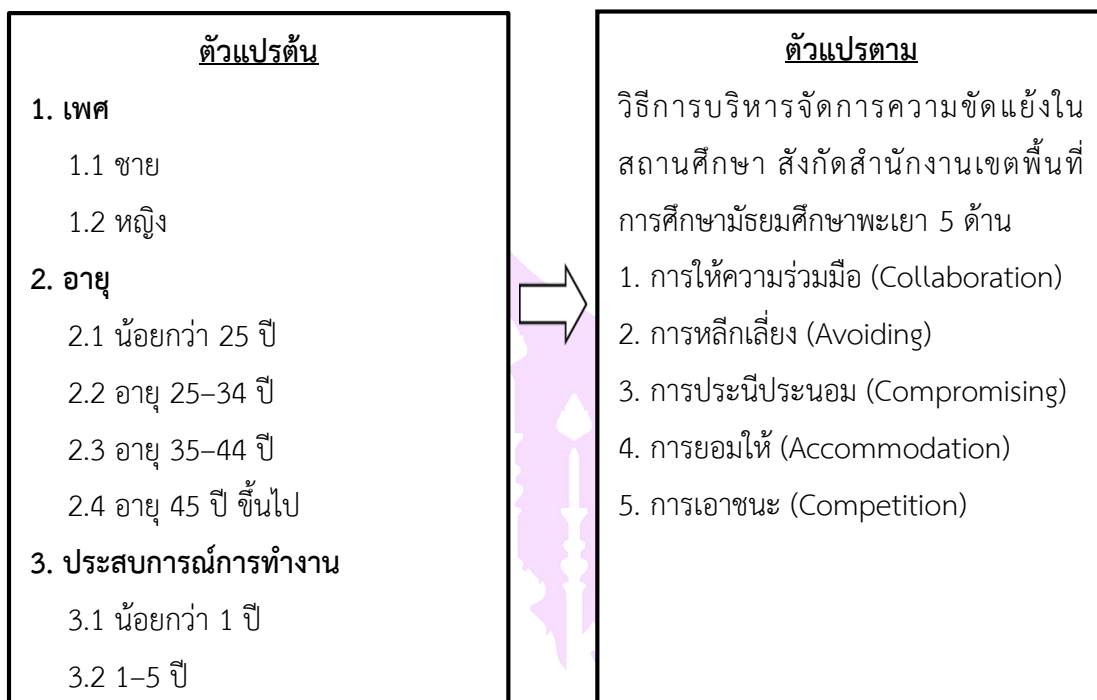
เพื่อให้ผู้บริหารและครูชื่นชมแนวคิดและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของนักเรียนในโรงเรียน

Vuyisile (2012) ได้ทำวิจัย เรื่อง “การจัดการความขัดแย้งและความเป็นผู้นำในโรงเรียน” ผลการศึกษา พบว่า มีการเตรียมการหลักสองสามอย่างเพียงพอสำหรับการจัดการความขัดแย้ง พวกเขามักจะเข้าใจผิดในบทบาทของความขัดแย้ง และรักษาว่าควรหลีกเลี่ยงหรือหยุดทันที การอภิปรายปิดท้ายด้วยข้อเสนอแนะ และในหมู่คนเหล่านี้จำเป็นต้องให้อำนาจแก่ผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการฝึกอบรมการจัดการความขัดแย้งก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อเป้าหมายของการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารงานย่อมอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคล และต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ทั้งการควบคุม ดูแล บริหารจัดการบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร การทำงานร่วมกันย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในสังคมปัจจุบันความขัดแย้งนับว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความแตกต่างในด้านสังคม ด้านความรู้ ประสบการณ์ และความแตกต่างด้านบุคลิกหรือแม้แต่ความแตกต่างใน เพศ อายุ ประสบการณ์ ก็สามารถเกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน จากผลการศึกษา งานวิจัยในแต่ละเรื่อง ที่ได้จากการสังเคราะห์ตัวแปรจากนักการศึกษาจำนวน 10 แหล่ง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดแนวทางและวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งได้ตามรูปแบบของสถานการณ์ตามความเหมาะสม ซึ่งมีอยู่ด้วยกันจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การประนีประนอม 2) การหลีกเลี่ยง 3) การให้ความร่วมมือ 4) การเอาชนะ และ 5) การยอมให้

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยได้เลือกความถี่ตั้งแต่ 50% ขึ้นไป ได้วิธีการจัดการความขัดแย้งทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการให้ความร่วมมือ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการยอมให้ และ 5) ด้านการเอาชนะ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตามกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานวิจัยอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง แม่นยำ และชัดเจน โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 811 คน ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงข้อมูลประชากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

ลำดับ ที่	สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา	ประชากร		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	
1	พะเยาพิทยาคม	5	163	168
2	เชียงคำพิทยาคม	5	121	126
3	ดอกคำใต้พิทยาคม	3	44	47
4	จุนพิทยาคม	3	48	51
5	ภูซางพิทยาคม	3	41	44
6	แม่ใจพิทยาคม	3	43	46
7	พะเยาประสานวิทย์	2	12	14
8	ขุนควรวิทยาคม	2	13	15
9	จำเมืองพิทยาคม	2	20	22

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา	ประชากร		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	
10	เฉลิมพระเกียรติ ฯลฯ	3	32	35
11	พญาลอวิทยาาคม	2	19	21
12	ถ้ำปินวิทยาาคม	2	24	26
13	ปางพัฒนาวิทยาาคม	2	26	28
14	พากกว๋านวิทยาาคม	2	31	33
15	เชียงใหม่วิทยาาคม	2	28	30
16	ฝายกวางวิทยาาคม	2	34	36
17	ปงรัชดาภิเษก	2	32	34
18	ดงเจนวิทยาาคม	2	33	35
รวมทั้งสิ้น		47	764	

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา, 2567

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของ Krejcie and Morgan (1970) คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 265 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยได้กลุ่มตัวอย่างจากการเทียบสัดส่วนของผู้บริหารและครูผู้สอน ตามขนาดของโรงเรียนตามตาราง 4

ตาราง 4 แสดงข้อมูลประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ ที่	สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา	ประชากร (n = 265)	กลุ่มตัวอย่าง	
			ผู้บริหาร	ครู
1	พะเยาพิทยาคม	55	1	54
2	เชียงคำพิทยาคม	41	1	40
3	ดอกคำใต้พิทยาคม	15	1	14
4	จุนพิทยาคม	17	1	16
5	ภูซางพิทยาคม	14	1	13
6	แม่ใจพิทยาคม	15	1	14
7	พะเยาประสานวิทย์	5	1	4
8	ขุนควรวิทยาคม	5	1	4
9	จำเมืองพิทยาคม	7	1	6
10	เฉลิมพระเกียรติ ฯลฯ	11	1	10
11	พญาลอพิทยาคม	7	1	6
12	ถ้ำปินพิทยาคม	8	1	7
13	ปงพัฒนาพิทยาคม	9	1	8
14	พากกัวนพิทยาคม	11	1	10
15	เชียงม่วนพิทยาคม	10	1	9
16	ฝายกวางพิทยาคม	12	1	11
17	ปงรัชดาภิเษก	34	2	32
18	ดงเจนพิทยาคม	35	2	33
รวมทั้งสิ้น		265	18	247

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เป็นแบบสอบถามที่จำแนกตามองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านที่ 1 การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านความร่วมมือ (Collaboration) ด้านที่ 2 การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ด้านที่ 3 การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านประนีประนอม (Compromising) ด้านที่ 4 การบริหารจัดการความขัดแย้ง

ด้านการยอมให้ (Accommodation) ด้านที่ 5 การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) เป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบบ 5 ระดับ โดยมีความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (Open Ended Question)

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. นำข้อมูลมาเพื่อประมวลผลและกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อสร้างเครื่องมือให้ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา
3. วิเคราะห์คำถามเพื่อสร้างแบบสำรวจ (Check List) และแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale)
4. นำแบบสอบถามฉบับโครงร่าง เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาและความสอดคล้องกับรูปแบบงานวิจัย หลังจากนั้นปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องเพื่อส่งตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในลำดับต่อไป
5. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในด้านการบริหารการศึกษา ด้านสถิติและการวิจัย และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่เหมาะสมหรือเกี่ยวข้องกับงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้
 - 5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
 - 5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา รองคณบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
 - 5.3 ดร.เนาวรัตน์ กองตัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนขุนควรวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

6. นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (IOC: Index of item Objective Congruence) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญสามารถพิจารณาตามเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ให้คะแนน -1 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า แบบสอบถามใช้ได้ทุกข้อ โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00

7. นำแบบสอบถามที่ทำการแก้ไขเรียบร้อยแล้วตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) แล้วนำผลการทดลองไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยวิธีของ (Cronbach, 1984) กำหนดให้ค่าความเชื่อถือได้ของสัมประสิทธิ์แอลฟาไว้ที่ 0.70 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.92

8. นำเครื่องมือการวิจัยที่สมบูรณ์ ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการยื่นเอกสารขออนุญาตจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ต่อผู้บริหารสถานศึกษารองผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 18 โรงเรียน

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูลในการวิจัยโดยนำส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google form ให้กับกลุ่มตัวอย่างผ่านทาง My Office เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 18 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาร่วมกับแบบสอบถามข้อมูลการวิจัยซึ่งแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 265 ชุด

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามหลังจากส่งแบบสอบถามให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาจำนวน 18 โรงเรียนซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 261 ชุดเป็นร้อยละ 98.49

4. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติมาประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ค่าสถิติความถี่ (Frequency), ค่า t-test ค่า F-test และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อนำไปวิเคราะห์กับแบบสอบถามตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ อายุและประสบการณ์การทำงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอแบบความเรียง

2. ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.49 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (Open Ended Question) กรณีมีการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจะทำการรวบรวมและเรียบเรียงในข้อเสนอแนะ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ดัชนีข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (IOC: Index of item Objective Congruence)

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2. สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2 ร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

2.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

3.1 การทดสอบค่า (t-test)

3.2 การทดสอบค่า (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยจะทำการหาค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's Method)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาและเพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานโดยผู้วิจัยนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่จำแนกตาม เพศ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่จำแนกตาม อายุ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ที่จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการอธิบายและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแทนความหมายดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

t แทน ค่าสถิติทดสอบที (t-test)

F แทน ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)

df แทน ชั้นความเป็นอิสระ (degree of freedom)

Sig. แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ

SS แทน ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)

MS แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean od Square)

* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 265 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 261 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.49 โดยแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	76	28.68
2) หญิง	185	69.81
รวม	261	98.49
2. อายุ		
1) น้อยกว่า 25 ปี	32	12.08
2) อายุ 25-34 ปี	45	16.98
3) อายุ 35-44 ปี	125	47.17
4) อายุ 45 ปี ขึ้นไป	59	22.26
รวม	261	98.49
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1) น้อยกว่า 1 ปี	37	13.96
2) 1-5 ปี	64	24.15
3) 6-10 ปี	106	40
4) 11 ปี ขึ้นไป	54	20.38
รวม	261	98.49

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 265 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 98.49 แบ่งเป็นเพศชาย 76 คน คิดเป็นร้อยละ 28.68 และเป็นเพศหญิง จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 69.81 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.08 อายุ 25-34 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็น

ร้อยละ 16.98 อายุ 35-44 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 47.17 และอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 22.61 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.96 ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 24.15 ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 20.38

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา เป็นรายด้านและรายข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 5 ระดับ โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวม

ข้อที่	การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา	(n = 261)		ระดับการบริหาร จัดการความขัดแย้ง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ด้านความร่วมมือ	4.44	0.68	มาก	3
2.	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.03	0.79	ปานกลาง	5
3.	ด้านการประนีประนอม	4.56	0.51	มากที่สุด	1
4.	ด้านการยอมให้	4.48	0.7	มาก	2
5.	ด้านการเอาชนะ	3.76	0.75	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.05	0.69	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.51) รองลงมา คือ ด้านการยอมให้ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.70) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.03$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านความร่วมมือ

ข้อที่	ด้านความร่วมมือ	(n = 261)		ระดับการบริหาร จัดการความขัดแย้ง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ผู้บริหารและครูแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย	4.29	0.86	มาก	6
2.	ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับ ความคิดเห็นของทุกฝ่าย	4.36	0.84	มาก	4
3.	ผู้บริหารและครูหาแนวทางแก้ไข ปัญหา โดยการหาข้อยุติและเป็น ที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.67	0.57	มากที่สุด	1
4.	ผู้บริหารและครูรับฟังความ คิดเห็นของทุกฝ่ายและหา แนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.61	0.74	มากที่สุด	2
5.	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือ	4.38	0.84	มาก	3
6.	ผู้บริหารและครูแก้ปัญหา โดยคำนึงถึง	4.29	0.86	มาก	6
7.	ผู้บริหารและครูหาทางออก โดยการรวมประโยชน์ของทุกฝ่าย ไว้ด้วยกัน	4.33	0.88	มาก	5
รวมค่าเฉลี่ย		4.44	0.68	มาก	

จากตาราง 7 การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยการหาข้อยุติและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.74) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อที่	ด้านการหลีกเลี่ยง	(n = 261)		ระดับการบริหาร จัดการความขัดแย้ง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาโดยไม่เพิกเฉยกับสิ่งที่ เกิดขึ้น	2.38	1.28	น้อย	4
2.	ผู้บริหารและครูไม่มีความวิตก กังวลในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในทุกสถานการณ์	2.97	1.62	ปานกลาง	3
3.	ผู้บริหารและครูไม่หลีกเลี่ยง ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้น โดยให้ความสนใจ ในความต้องการของตนเอง และผู้อื่น	3.56	0.99	มาก	2
4.	ผู้บริหารและครูไม่แสดง ความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่ ความขัดแย้ง แต่จะรอให้ สถานการณ์คลี่คลายลง	4.11	1.15	มาก	1
5.	ผู้บริหารและครูมีวิธีการจัดการ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	2.13	1.36	น้อย	5
รวมค่าเฉลี่ย		3.02	0.79	ปานกลาง	

จากตาราง 8 การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่จะรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 1.15) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูไม่หลีกเลี่ยงในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยให้ความสนใจในความต้องการของตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูมีวิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.13$, S.D. = 1.36) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการประนีประนอม

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม	(n = 261)		ระดับการบริหาร จัดการความขัดแย้ง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการสร้าง ความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย	4.68	0.55	มากที่สุด	5
2.	ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับ ความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.74	0.56	มากที่สุด	3
3.	ผู้บริหารและครูมีแนวทางในการใช้ เหตุผลและใช้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย	4.92	0.31	มากที่สุด	1
4.	ผู้บริหารและครูแก้ไขปัญหา โดยรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.73	0.49	มากที่สุด	2
5.	ผู้บริหารและครูเปิดโอกาสให้มี การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.72	0.63	มากที่สุด	4
6.	ผู้บริหารและครูให้ความสนใจ ในความต้องการของผู้อื่นและ ความต้องการของตนเอง	3.84	1.3	มาก	7
7.	ผู้บริหารและครูรักษาระยะทาง ที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.31	0.84	มาก	6
รวมค่าเฉลี่ย		4.56	0.51	มากที่สุด	

จากตาราง 9 การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูมีแนวทางในการใช้เหตุผลและใช้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = 0.31) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูแก้ไขปัญหาโดยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.49) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและครูให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเอง ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 1.30) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการยอมให้

ข้อที่	ด้านการยอมให้	(n = 261)		ระดับการบริหาร จัดการความขัดแย้ง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ผู้บริหารและครูกำหนดถึง ความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นหลัก	4.63	0.86	มากที่สุด	2
2.	ผู้บริหารและครูลดความต้องการ ของตนเองลง และเปิดใจยอมรับ ฟัง ปัญหาและความคิดเห็น ของผู้อื่น	4.62	0.78	มากที่สุด	4
3.	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจ ต่อบุคลากรในสถานศึกษา	4.62	0.77	มากที่สุด	3
4.	ผู้บริหารและครูยอมเสียสละ ตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ในสถานศึกษา	4.09	0.83	มาก	6
5.	ผู้บริหารและครูเอาใจใส่ต่อ ความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดเอา ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน	4.64	0.77	มากที่สุด	1
6.	ผู้บริหารและครูลดความคิดเห็น ที่แตกต่างของตนเองเพื่อลด ความขัดแย้ง	4.26	0.78	มาก	5
7.	ผู้บริหารและครูพยายามให้ ความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย เป็นไปในทิศทางเดียว	4	1.22	มาก	7
รวมค่าเฉลี่ย		4.48	0.70	มาก	

จากตาราง 10 การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการยอมให้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูเอาใจใส่ต่อความคิดเห็น ของผู้อื่นยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.77) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูกำหนดถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูพยายามให้ความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเป็นไป ในทิศทางเดียว ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 1.22)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการเอาชนะ

ข้อที่	ด้านการเอาชนะ	(n = 261)		ระดับการบริหาร จัดการความขัดแย้ง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการเด็ดขาดใน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้ บุคลากรอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ	2.85	1.27	ปานกลาง	5
2.	ผู้บริหารและครูแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งโดยอาศัยประสบการณ์ ของตนเอง/ ใช้ อำนาจในตำแหน่งของตน	4.37	0.79	มาก	1
3.	ผู้บริหารและครู ออกแบบ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้ง โดยยึดตามหลักการ และยึดกฎระเบียบเป็นหลัก	3.81	1.25	มาก	3
4.	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการสื่อสารแบบ จูงใจให้เหตุผลเพื่อให้บุคลากรยอมรับ ในความคิดเห็นของตน	3.98	0.89	มาก	2
5.	ผู้บริหารและครูหาวิธีการแก้ไขปัญหา ไว้ล่วงหน้าหลังจากนั้น จึงขอ ความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	3.77	1.05	มาก	4
รวมค่าเฉลี่ย		3.76	0.75	มาก	

จากตาราง 11 การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง/ใช้อำนาจในตำแหน่งของตน ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.79) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูใช้วิธีการสื่อสารแบบจูงใจให้เหตุผลเพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดเห็นของตน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.89) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูใช้วิธีการเด็ดขาดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้บุคลากรอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 1.27) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน

ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ย สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่า (t-test) ส่วนสถิติที่ใช้จำแนกอายุ และประสบการณ์ทำงาน ใช้สถิติความแปรปรวน ทางเดียว (One-way Anova) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงทำการทดสอบ ความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's)

ส่วนที่ 1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ โดยใช้วิธีทดสอบค่า (t-test) โดยภาพรวม

ข้อ	การบริหารจัดการ		n	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
	ความขัดแย้งในสถานศึกษา	เพศ					
1. ด้านความร่วมมือ	ชาย	76	4.47	0.69	0.49	0.24	
	หญิง	185	4.43	0.68			
2. ด้านการหลีกเลี่ยง	ชาย	76	2.82	0.86	-2.74*	0.03	
	หญิง	185	3.11	0.75			
3. ด้านการประนีประนอม	ชาย	76	4.60	0.52	0.80	0.20	
	หญิง	185	4.55	0.51			

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารจัดการ		เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
	ความขัดแย้งในสถานศึกษา							
4.	ด้านการยอมให้		ชาย	76	4.46	0.60	-0.28	0.12
			หญิง	185	4.49	0.73		
5.	ด้านการเอาชนะ		ชาย	76	3.71	0.69	-0.69	0.29
			หญิง	185	3.78	0.78		
รวม			ชาย	76	4.01	0.53	-0.75	0.93
			หญิง	185	4.07	0.58		

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามเพศ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยง มีความแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบค่าความแปรปรวนด้วยวิธี (Independent Sample t-test)

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อ	ด้านการหลีกเลี่ยง	เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1.	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาโดยไม่เพิกเฉยกับสิ่งที่เกิดขึ้น	ชาย	76	1.97	1.34	4.416*	0.37
		หญิง	185	2.55	1.22		
2.	ผู้บริหารและครูไม่มีความวิตกกังวล ในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	ชาย	76	2.09	1.53	0.532*	0.47
		หญิง	185	3.32	1.52		
ทุกสถานการณ์							
3.	ผู้บริหารและครูไม่หลีกเลี่ยงในการ แก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	ชาย	76	3.62	0.92	2.703	0.10
		หญิง	185	3.53	1.01		
โดยให้ความสนใจในความต้องการ ของตนเองและผู้อื่น							
4.	ผู้บริหารและครูไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่จะรอให้ สถานการณ์คลี่คลายลง	ชาย	76	4.51	0.84	2.306	0.13
		หญิง	185	3.95	1.22		
5.	ผู้บริหารและครูมีวิธีการจัดการ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	ชาย	76	1.91	1.38	0.094	0.76
		หญิง	185	2.22	1.35		

จากตาราง 13 ผลการทดสอบความแปรปรวนด้านการหลีกเลี่ยงในรายข้อ พบว่ามีค่าความแปรปรวนที่แตกต่างกันในด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดยไม่เพิกเฉยกับสิ่งที่เกิดขึ้น ($F = 4.416$, $Sig. = 0.37$) กับข้อที่ 2 ผู้บริหารและครูไม่มีความวิตกกังวลในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ ($F = 0.532$, $Sig. = 0.47$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ส่วนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ

ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ ใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว (One-way Anova) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's)

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธีทดสอบค่า (F-test) โดยภาพรวม

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	อายุ								F-test	Sig
		ต่ำกว่า 25 ปี ($n_1 = 32$)		25-34 ปี ($n_2 = 45$)		35-44 ปี ($n_3 = 125$)		45 ปีขึ้นไป ($n_4 = 59$)			
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1.	ด้านความร่วมมือ	4.21	0.69	4.83	0.37	4.29	0.61	4.85	0.84	10.014*	0.000
2.	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.91	0.53	3.00	0.58	3.08	0.73	2.46	0.69	32.215*	0.000
3.	ด้านการประนีประนอม	4.41	0.48	4.76	0.24	4.45	0.49	4.74	0.62	8.198*	0.000
4.	ด้านการยอมให้	4.40	0.65	4.43	0.65	4.43	0.65	4.41	0.97	3.188*	0.024
5.	ด้านการเอาชนะ	4.13	0.53	3.86	0.46	3.72	0.81	3.55	0.83	4.569*	0.004
	รวม	4.21	0.43	4.24	0.24	3.99	0.58	3.95	0.72	3.749*	0.012

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ ในภาพรวมแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบค่าความแปรปรวน

ตาราง 15 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธีการ
ทดสอบค่า F-test

ข้อ	การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-test	Sig.
1.	ด้านความร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	12.53	3.00	4.18	10.01*	0.00
		ภายในกลุ่ม	107.18	257.00	0.42		
		รวม	119.71	260.00			
2.	ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	44.24	3.00	14.75	32.22*	0.00
		ภายในกลุ่ม	117.64	257.00	0.46		
		รวม	161.88	260.00			
3.	ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	5.89	3.00	1.96	8.20*	0.00
		ภายในกลุ่ม	61.58	257.00	0.24		
		รวม	67.47	260.00			
4.	ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	4.52	3.00	1.51	3.19*	0.02
		ภายในกลุ่ม	121.48	257.00	0.47		
		รวม	126.00	260.00			
5.	ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	7.43	3.00	2.48	4.57*	0.00
		ภายในกลุ่ม	139.26	257.00	0.54		
		รวม	146.68	260.00			
ภาพรวม		ระหว่างกลุ่ม	3.50	3.00	1.17	3.75	0.01
		ภายในกลุ่ม	79.90	257.00	0.31		
		รวม	83.40	260.00			

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน
มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความร่วมมือ ($F = 10.01$, $Sig. = 0.00$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($F = 32.22$,
 $Sig. = 0.00$) ด้านการประนีประนอม ($F = 8.20$, $Sig. = 0.00$) ด้านการยอมให้ ($F = 3.19$, $Sig. = 0.02$)
และด้านการเอาชนะ ($F = 4.57$, $Sig. = 0.00$) จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's)

ตาราง 16 แสดงผลการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านอายุ ด้านความร่วมมือ

อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	25-34 ปี	35-44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	-	-0.619*	0.784	0.368
25-34 ปี	-	-	-0.541*	0.251
35-44 ปี	-	-	-	-0.289*
45 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้านความร่วมมือแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 25-34 ปี, คู่ที่ 2 อายุ 25-34 ปี กับอายุ 35-44 ปี และคู่ที่ 3 อายุ 35-44 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

ตาราง 17 แสดงผลการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านอายุ ด้านการหลีกเลี่ยง

อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	25-34 ปี	35-44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	-	0.901*	0.826*	1.448*
25-34 ปี	-	-	-0.751	0.546*
35-44 ปี	-	-	-	0.622*
45 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน จำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 25-34 ปี, คู่ที่ 2 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 35-44 ปี, คู่ที่ 3 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 4 อายุ 25-34 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 5 อายุ 35-44 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

ตาราง 18 แสดงผลการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านอายุ ด้านการประนีประนอม

อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	25-34 ปี	35-44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	-	-0.349*	0.042	-0.332*
25-34 ปี	-	-	-0.306*	0.017
35-44 ปี	-	-	-	-0.289*
45 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการประนีประนอมแตกต่างกัน จำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 25-34 ปี, คู่ที่ 2 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 45 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 3 อายุ 25-34 ปี กับ อายุ 35-44 ปี และคู่ที่ 4 อายุ 35-44 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

ตาราง 19 แสดงผลการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านอายุ ด้านการยอมให้

อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	25-34 ปี	35-44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	-	0.370	0.034	0.013
25-34 ปี	-	-	0.366	0.357
35-44 ปี	-	-	-	0.021
45 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 20 แสดงผลการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านอายุ ด้านเอาชนะ

อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	25-34 ปี	35-44 ปี	45 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	-	0.267	0.405	-0.572*
25-34 ปี	-	-	0.137	0.305
35-44 ปี	-	-	-	0.167
45 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ในสถานศึกษาด้านการเอาชนะแตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว (One-way Anova) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงทำการทดสอบ ความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's)

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้วิธีการทดสอบค่า (F-test) โดยภาพรวม

ข้อ	การบริหารจัดการ ความขัดแย้ง ในสถานศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน								F-test	Sig
		น้อยกว่า 1 ปี (n ₁ = 37)		1-5 ปี (n ₂ = 64)		6-10 ปี (n ₃ = 106)		11 ปีขึ้นไป (n ₄ = 54)			
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1.	ด้านความร่วมมือ	4.25	0.71	4.27	0.77	4.44	0.62	4.78	0.51	7.405*	0.000
2.	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.83	0.53	2.97	0.89	3.03	0.67	2.56	0.59	24.433*	0.000
3.	ด้านการประนีประนอม	4.42	0.47	4.38	0.59	4.56	0.44	4.88	0.4	11.805*	0.000
4.	ด้านการยอมให้	4.4	0.69	4.26	0.73	4.55	0.71	4.65	0.53	3.944*	0.009
5.	ด้านการเอาชนะ	3.99	0.70	3.70	0.94	3.70	0.75	3.75	0.46	1.520	0.210
	รวม	4.18	0.47	3.91	0.69	4.06	0.57	4.12	0.42	2.160	0.093

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ จึงทดสอบค่าความแปรปรวน ดังนี้

ตาราง 22 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยใช้วิธีการทดสอบค่า F-test

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-test	Sig.
1.	ด้านความร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	9.52	3.00	3.17	7.40*	0.00
		ภายในกลุ่ม	110.19	257.00	0.43		
		รวม	119.71	260.00			
2.	ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	35.92	3.00	11.97	24.43*	0.00
		ภายในกลุ่ม	125.96	257.00	0.49		
		รวม	161.88	260.00			
3.	ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	8.17	3.00	2.72	11.80*	0.00
		ภายในกลุ่ม	59.30	257.00	0.23		
		รวม	67.47	260.00			
4.	ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	5.55	3.00	1.85	3.94*	0.01
		ภายในกลุ่ม	121.48	257.00	0.47		
		รวม	126	260.00			
5.	ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	2.56	3.00	0.85	1.52	0.21
		ภายในกลุ่ม	144.13	257.00	0.56		
		รวม	146.68	260.00			
		ระหว่างกลุ่ม	2.05	3.00	0.68	2.16	0.09
	ภาพรวม	ภายในกลุ่ม	81.35	257.00	0.32		
		รวม	83.40	260.00			

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านความร่วมมือ ($F = 7.40$, $Sig. = 0.00$) ด้านการหลีกเลี่ยง

($F = 24.43$, $Sig. = 0.00$) ด้านการประนีประนอม ($F = 11.80$, $Sig. = 0.00$) ด้านการยอมให้ ($F = 3.94$, $Sig. = 0.01$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's)

ตาราง 23 แสดงผลการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านความร่วมมือ

ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 1 ปี	-	0.013	0.188	-0.529*
1-5 ปี	-	-	0.175	-0.515*
6-10 ปี	-	-	-	-0.341*
11 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านความร่วมมือแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 2 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 3 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

ตาราง 24 แสดงผลการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านการหลีกเลี่ยง

ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 1 ปี	-	-0.861*	0.801*	-1.271*
1-5 ปี	-	-	0.061	-0.410*
6-10 ปี	-	-	-	-0.471*
11 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน จำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 1 ปี

กับ 1-5 ปี, คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 6-10 ปี, คู่ที่ 3 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 4 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 5 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านการประเมินประนอม

ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 1 ปี	-	0.037	0.137	-0.457*
1-5 ปี	-	-	0.174	-0.494*
6-10 ปี	-	-	-	-0.320*
11 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการประเมินประนอมแตกต่างกัน จำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 2 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 3 6-10 ปี 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Scheffe's) ของ การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกความแตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน ด้านการยอมให้

ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	5-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 1 ปี	-	0.143	0.153	0.250
1-5 ปี	-	-	0.296	-0.393*
6-10 ปี	-	-	-	0.098
11 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

หมายเหตุ: *นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการยอมให้แตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำนวน 261 คน และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา สามารถสรุปผลวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ผลการศึกษการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม รองลงมา ได้แก่ ด้านการยอมให้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งแต่จะรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูไม่หลีกเลี่ยงในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยให้ความสนใจในความต้องการของตนเองและผู้อื่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูมีวิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

1.2 ด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเองใช้อำนาจในตำแหน่งของตน รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูใช้วิธีการสื่อสารแบบจูงใจให้เหตุผลเพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดเห็นของตน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูใช้วิธีการเด็ดขาดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้บุคลากรอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ

1.3 ด้านความร่วมมือ อยู่ในระดับ มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารและครูหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการหาข้อยุติและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและครูแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย

1.4 ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับ มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารและครูเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของผู้อื่นยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและครูพยายามให้ความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเป็นไปในทิศทางเดียว

1.5 ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับ มากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารและครูมีแนวทางในการใช้เหตุผลและใช้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูแก้ปัญหาโดยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและครูให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเอง

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน สรุปผลได้ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม เพศ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.2 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม อายุ ในภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างในด้านความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม และด้านการเอาชนะ

2.2.1 ด้านความร่วมมือ พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 25-34 ปี, คู่ที่ 2 อายุ 25-34 ปี กับอายุ 35-44 ปี และคู่ที่ 3 อายุ 35-44 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

2.2.2 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง จำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 25-34 ปี, คู่ที่ 2 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 35-44 ปี, คู่ที่ 3 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 4 อายุ 25-34 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 5 อายุ 35-44 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

2.2.3 ด้านการประนีประนอม พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง จำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 25-34 ปี, คู่ที่ 2 อายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 45 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 3 อายุ 25-34 ปี กับ อายุ 35-44 ปี และคู่ที่ 4 อายุ 35-44 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

2.2.4 ด้านการเอาชนะ พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง จำนวน 1 คู่ ได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 45 ปีขึ้นไป

2.3 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างในด้านความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้

2.3.1 ด้านความร่วมมือ พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง 3 คู่ จำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 2 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 3 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

2.3.2 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง จำนวน 5 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 1-5 ปี, คู่ที่ 2 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 6-10 ปี, คู่ที่ 3 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 4 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 5 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

2.3.3 ด้านการประนีประนอม พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง จำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ต่ำกว่า 1 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป, คู่ที่ 2 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 3 6-10 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

2.3.4 ด้านการยอมให้ พบว่า มีคู่ที่มีความต่าง จำนวน 1 คู่ ได้แก่ 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยการศึกษการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบประเด็นที่น่าสนใจ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.69) ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เป็นผลจากการนำองค์ความรู้ทางด้านการบริหาร ผสานกับประสบการณ์และทักษะส่วนบุคคลมาใช้ในการรับมือกับสถานการณ์ที่หลากหลาย การจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์แบบ “ชนะทั้งสองฝ่าย” (Win-Win) โดยส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายยอมลดข้อเรียกร้องบางประการลงเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีอาจมีฝ่ายที่รู้สึกสูญเสียผลประโยชน์บางส่วน ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในลักษณะ “แพ้ทั้งสองฝ่าย” (Lose-Lose) ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะ เช่น ความแตกต่างด้านเพศ อายุ

หรือประสบการณ์การทำงาน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987) ที่ระบุว่า การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น การร่วมมือ (collaboration) หรือการประนีประนอม (Compromise) เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ในองค์กร ทั้งนี้ ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจภายในองค์กร รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การไกล่เกลี่ย หรือการหารืออย่างไม่เป็นทางการ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรหมพิริยะ พนาสนธิ และกรปภา เจริญชันษา (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแปง และคณะ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำเพชร ชัยชมภู (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุดอันไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา สุขกาย และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยามีความเหมาะสมและครอบคลุมหลายมิติ ผู้บริหารมีแนวโน้มเลือกใช้วิธีที่ไม่รุนแรง ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดีในสถานศึกษา

1.1 ส่วนผลการศึกษากการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.51) ซึ่งสะท้อนถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์และความสามัคคีภายในองค์กร มากกว่าการยึดถือผลประโยชน์ส่วนตน การเลือกใช้วิธีการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ช่วยส่งเสริมการเจรจา การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และการมองหาคู่ร่วมที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ ถือเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ การเลือกใช้วิธีการประนีประนอมอาจเกิดจากความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะของความขัดแย้งในโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความเห็นหรือแนวทางในการดำเนินงานที่แตกต่างกันมากกว่าความขัดแย้งเชิงบุคคล ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีเผชิญหน้า หรือการใช้อำนาจบังคับ อาจไม่เหมาะสมและไม่ยั่งยืน การประนีประนอมจึงกลายเป็น

แนวทางที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง เนื่องจากสามารถลดความขัดแย้งได้โดยไม่ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เหตุผลหนึ่งที่สนับสนุนการเลือกใช้วิธีการนี้ คือ บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ความสัมพันธ์เชิงบวกและการทำงานเป็นทีม ทำให้การประนีประนอมเป็นทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน อีกทั้งยังช่วยรักษาความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งในระดับผู้บริหาร และครูผู้สอน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987) ที่เสนอว่า “การประนีประนอม” (Compromise) เป็นหนึ่งในวิธีการสำคัญของการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเน้นการหาทางออกที่เป็นกลาง โดยให้ทั้งสองฝ่ายยอมเสียผลประโยชน์บางส่วน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน และลดความตึงเครียดในสถานการณ์ความขัดแย้ง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล มากจิน และนิคม นาคอ้าย (2567) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 และงานวิจัยของ จิรภานต์ วงศ์ลังกา (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง ลำพูน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560) ที่ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผู้บริหารนิยมใช้วิธีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งมากกว่าวิธีอื่น

1.2 ผลการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.03$, S.D. = 0.79) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนไม่นิยมใช้วิธีนี้เป็นแนวทางหลักในการจัดการความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงอาจส่งผลให้ปัญหาค้าง และกระทบต่อความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานภายในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงอาจเหมาะสมในบางสถานการณ์ที่ความขัดแย้งไม่สำคัญ หรือยังไม่ถึงเวลาที่เหมาะสมในการแก้ไข โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้บริหารในการประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ แม้ว่าวิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987) จะมีประโยชน์ในบางกรณี เช่น การลดการเผชิญหน้าชั่วคราวหรือเลื่อนการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยังไม่พร้อม แต่ก็ไม่ใช่แนวทางที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รพีพรรณ อู่อรุณ (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยงเป็นการประวิงเวลาให้สถานการณ์คลี่คลายหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ เศรษฐพล บัวงาม (2563) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาไม่นิยมใช้การหลีกเลี่ยง แต่เลือกใช้วิธีการที่ส่งเสริมการเผชิญหน้าเชิงสร้างสรรค์ เช่น การเจรจาหรือการประนีประนอม

เนื่องจากสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรมและรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา คริ่งมี (2561) ที่ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า การหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

2. จากผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตาม เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการให้ความร่วมมือ ผู้บริหารและครูมีแนวโน้มใช้วิธีการสร้างความร่วมมือในระดับมาก โดยเน้นการหาทางออกร่วมกันที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย ถือเป็นแนวทางที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานและลดความตึงเครียด

เพศ: ไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศ ผู้บริหารและครูทุกกลุ่มเพศให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันในระดับใกล้เคียงกัน

อายุ: พบความแตกต่างในหลายคู่ โดยเฉพาะในกลุ่มอายุน้อยมีแนวโน้มใช้วิธีการให้ความร่วมมือในระดับต่ำกว่ากลุ่มที่มีอายุสูงขึ้น ซึ่งอาจสะท้อนถึงการพัฒนาแนวทางในการจัดการปัญหาพร้อมกับผู้อื่นที่เพิ่มขึ้นตามวัย

ประสบการณ์ทำงาน: กลุ่มที่มีประสบการณ์สูง (11 ปีขึ้นไป) มีแนวโน้มใช้วิธีการให้ความร่วมมือมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งสอดคล้องกับเรื่องการสร้างทีมและการทำงานร่วมกันที่ส่วนใหญ่พัฒนาไปตามระยะเวลาในการทำงาน

2.2 ด้านการหลีกเลี่ยง การบริหารจัดการความขัดแย้งในด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารและครูมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยรอให้สถานการณ์คลี่คลายก่อนดำเนินการ ซึ่งแสดงถึงการใช้กลวิธีการหลีกเลี่ยงอย่างระมัดระวัง ไม่ใช่การละเลยปัญหาโดยสิ้นเชิง

เพศ: ผลการเปรียบเทียบพบว่า เพศไม่มีผลต่อระดับการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการบริหารจัดการความขัดแย้ง กล่าวคือ ผู้บริหารและครูทั้งเพศชายและหญิงมีแนวโน้มเลือกใช้วิธีนี้ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าการหลีกเลี่ยงไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศสภาพ แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์หรือบริบทของปัญหาที่ต้องการหลีกเลี่ยง

อายุ: พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในหลายคู่เปรียบเทียบ โดยเฉพาะผู้มีอายุน้อยกว่า 25 ปีมีแนวโน้มใช้การหลีกเลี่ยงสูงกว่ากลุ่มอายุอื่น ซึ่งอาจเป็นเพราะยังขาดประสบการณ์ในการจัดการปัญหา หรือไม่มั่นใจในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง

ประสบการณ์ทำงาน: พบความแตกต่างอย่างชัดเจน โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยมีแนวโน้มใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์สูง กลุ่มที่มีประสบการณ์มากส่วนใหญ่

เลือกเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหามาโดยตรงมากกว่าการหลีกเลี่ยง สะท้อนถึงการพัฒนาทักษะและความมั่นใจในการบริหารจัดการความขัดแย้งตามระยะเวลาการทำงาน

2.3 ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารและครูในการหาข้อยุติที่เป็นกลาง โดยคำนึงถึงความยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

เพศ: ไม่พบความแตกต่าง แสดงถึงการยอมรับวิธีประนีประนอมในทุกกลุ่มเพศอย่างเท่าเทียม

อายุ: พบความแตกต่างในหลายคู่ โดยกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 35 ปีมีแนวโน้มใช้วิธีนี้มากกว่า อาจเป็นเพราะความสามารถในการไกล่เกลี่ยปัญหาและประสบการณ์ในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สูงกว่า

ประสบการณ์ทำงาน: พบความแตกต่างอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 1 ปี เปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป ซึ่งกลุ่มหลังใช้วิธีการประนีประนอมมากกว่า แสดงถึงการพัฒนาทักษะในการประสานประโยชน์ของแต่ละฝ่ายเพื่อหาทางออกอย่างสมดุล

2.4 ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก โดยแสดงถึงการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและความต้องการของผู้อื่นเป็นสำคัญ ซึ่งสะท้อนถึงความเสียสละเพื่อรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กร

เพศ: ไม่มีความแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าการยอมให้เป็นวิธีที่ใช้ได้ในทุกกลุ่มเพศขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคลิกภาพและสถานการณ์มากกว่า

อายุ: ไม่พบความแตกต่าง กลุ่มอายุทุกช่วงใช้วิธีนี้ในระดับใกล้เคียงกัน สะท้อนว่าการยอมให้เป็นการเลือกเพื่อรักษาความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน: พบความแตกต่างในกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี กับ 11 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์มากมีแนวโน้มใช้การยอมให้สูงกว่า อาจเป็นเพราะตระหนักถึงความสำคัญของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง

2.5 ด้านการเอาชนะ การใช้วิธีการเอาชนะอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและครูเลือกใช้ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการปัญหา โดยมุ่งเน้นการใช้อำนาจและการโน้มน้าวด้วยเหตุผล ซึ่งเป็นการจัดการความขัดแย้งในเชิงรุก

เพศ: ไม่พบความแตกต่างในด้านนี้ ผู้บริหารและครูทั้งชายและหญิงต่างก็ใช้วิธีการเอาชนะในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งสะท้อนถึงการใช้บทบาทหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจเป็นหลัก โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศ

อายุ: มีความแตกต่างเฉพาะในกลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี กับกลุ่มอายุ 45 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มอายุน้อยมีแนวโน้มใช้วิธีการเอาชนะน้อยกว่า ซึ่งอาจเป็นผลจากการยังไม่กล้าใช้อำนาจ

หรือมีบทบาทในการบริหารน้อย ขณะที่ผู้ที่มีอายุมากมีประสบการณ์และความมั่นใจสูงกว่า จึงเลือกใช้วิธีการเด็ดขาดมากขึ้น

ประสบการณ์ทำงาน: ไม่พบความแตกต่าง แสดงให้เห็นว่าการใช้วิธีการเอาชนะขึ้นอยู่กับลักษณะสถานการณ์มากกว่าระยะเวลาการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่นำผลการวิจัย “การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา” ไปใช้นั้น ควรมีการพัฒนาและอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้านการประนีประนอม ที่มีผลการวิจัย พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แม้ว่าการประนีประนอมจะเป็นแนวทางหลักที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง แต่ก็มีข้อจำกัด บางประการ เช่น อาจทำให้บางฝ่ายรู้สึกว่ายอมเสียผลประโยชน์ไปบางส่วน ดังนั้น อาจพิจารณาแนวทางเพิ่มเติม เช่น การใช้กลยุทธ์แบบร่วมมือ (Collaboration) ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์สูงสุดและแก้ไขปัญหาเชิงลึกได้ การพัฒนาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ เช่น การใช้เวทีอภิปราย การฝึกอบรมด้านการสื่อสาร และการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นระบบ การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและการเปิดช่องทางให้ทุกฝ่ายสามารถเสนอความคิดเห็นได้

2. จากผลการวิจัย “การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุแตกต่างกัน หรือช่วงวัยที่ต่างกันได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน หรือเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและทำงานร่วมกัน ดังนั้น แนวทางพัฒนาที่ควรพิจารณา คือ ส่งเสริมการใช้วิธีการที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เช่น ใช้วิธีการร่วมมือหรือการประนีประนอมเมื่อจำเป็น แต่สามารถใช้การหลีกเลี่ยงในกรณีที่ยังไม่พร้อมเผชิญหน้ากับปัญหา พัฒนาทักษะการบริหารความขัดแย้งให้กับผู้บริหารและครู ผ่านการอบรมด้านการสื่อสาร การไกล่เกลี่ย และการเจรจาต่อรอง สร้างระบบสนับสนุนภายในโรงเรียน เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการแก้ไขข้อพิพาท หรือการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยาเพื่อช่วยจัดการกับความขัดแย้ง เป็นต้น

3. ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการหรือสัมมนาเชิงวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารและครูที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการและลักษณะเฉพาะกลุ่มของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

4. ควรมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันด้านอายุของบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการบริหารความขัดแย้งที่ต่างกัน ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจถึงสาเหตุความแตกต่างดังกล่าว ประเด็นที่ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มวัยที่พบ เช่น อายุต่ำกว่า 25 ปี กับ อายุ 35-44 ปี และอายุ 45 ปีขึ้นไป ซึ่งอาจวิเคราะห์ว่าความแตกต่างของช่วงอายุสัมพันธ์กับรูปแบบความคิด ทักษะการสื่อสาร และการรับมือกับปัญหาหรือไม่ โดยอาจกำหนดหัวข้อวิจัย คือ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นที่ต่างกันในการบริหารจัดการความขัดแย้งตามช่วงอายุในสถานศึกษา หรือการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับช่วงอายุที่ต่างกัน สถานศึกษาและประเมินผล เป็นต้น



บรรณานุกรม

- กมลนันท์ ศรีจ้อย. (2560). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- กุศล ชุมมง. (2561). *วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- เกียรติศักดิ์ ช่างเรือน. (2559). *การศึกษานโยบายการบริหารระบบดูแลผู้เรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดสระแก้ว ปราจีนบุรี และฉะเชิงเทรา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ขวัญพิชชา มีแก้ว. (2562). *การบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- เขมิกา โกธวิวัฒน์นันท์. (2561). *ความขัดแย้งคือ*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ครุฑชิต มาลัยวงศ์. (2557). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- จรัสศรี กลมเกลี้ยง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งของประชาชนจากการเลือกตั้งท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลชีเหล็ก อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- จอมพงษ์ มงคลวานิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติมา อัครธิตินพงศ์. (2561). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0*. *วารสารวิทยาการการจัดการปริทัศน์*, 20(1), 99-107.
- จิตราพัชร ชัยรัตนศิริกุล. (2556). *การศึกษากิจการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 3(5), 137-151.
- จิรกานต์ วงศ์ลังกา. (2565). *การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน. <https://updc.up.ac.th/server/api/core/bitstreams/00cd9afc-05ad-44ce-9ba7-2667333fa9e2/content>

- โชคชัย นาไชย. (2559). *ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ฐาปนิต สมศรีกิจ. (2558). *การศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1*. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/551/1/1Front.pdf>
- ณัฐพรพันธ์ เจริญนันท์. (2559). *พฤติกรรมองค์กร*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐธิดา สุขกาย. (2562). *การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1*. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(1), 57-67.
- ณัฐพล จันทร์เกิด. (2560). *แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก. (2565). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 16(2), 11-20.
- ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก, อโนทัย ประสาน และบุรินทร์ภักดิ์ พรหมมาศ. (2565). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12*. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmuj/article/view/260988/175631>
- ชนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม. (2560). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ชนากร คงช่วย. (2560). *การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 2(2), 8-14.
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). *ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กอดี อาร์ท จำกัด*. http://dspace.bu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/352/1/theerapat_pato.pdf
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ตรีธรรมสาร.
- น้ำเพชร ชัยชมภู. (2565). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. *วารสารบัณฑิตศึกษา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.

- ประนัตดา สุทธิกุล. (2548). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย].
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. พิมพ์ดี.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ. (2560). *พฤติกรรมกลุ่ม*. พัฒนาศึกษา.
- พรนพดล ทุกกะพันธ์. (2542). *การศึกษาความเครียดของข้าราชการครูระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช*. <https://clrem-opac.sut.ac.th/opac2/BibDetail.aspx?bibno=26381>
- พรนิชา ปัญญาแวง. (2559). *การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- พรหมพิริยะ พนาสิทธิ์ และกรรปภา เจริญชันษา. (2565). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม*. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/mgsj/article/view/269928/184343>
- พัชรภรณ์ กุลบุตร. (2555). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1*. [การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). *ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- มงคล มากจิน และนิคม นาคอ้าย. (2567). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1*. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 11(3), 33-34.
- มันทนา กองเงิน. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษานครปฐม เขต 1*. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/57820/47847>
- มุนิเราะห์ เจ๊ะมิง. (2559). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่].
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2561). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. เอส แอนด์ จีกราฟฟิค.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). *การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.

- รพีพรรณ อุ่อรุณ. (2564). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- รังสิวุฒิ ป่าโสม. (2559). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา นายอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- รัฐพล เย็นใจมา. (2561). ความขัดแย้งในสังคม: ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7(2), 224-238.
- ลักษณะวดี วงษ์วิไลวารินทร์. (2558). การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- วรรณารถ แสงมณี. (2558). องค์การและการจัดการองค์การ. ระเบียบของการพิมพ์.
- วรพงษ์ ประเสริฐศรี. (2560). แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- วรัญญา กล้าผิด. (2560). การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1672/1/58602367.pdf>
- วันวิสา ยังช่วย. (2556). หลักการบริหารการศึกษา. <http://www.gotoknow.org/posts/349868>
- วีรวรรณ ธาณี. (2558). การบริหารความขัดแย้งในองค์การ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตท่าพระ.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2563). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์การและการจัดการ. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สัมมา ธนินิธย์. (2560). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. (2567). แผนปฏิบัติการประจำปี 2567. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา. <https://www.sesapy.go.th/download/11522/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). แนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการการศึกษา. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สิทธิธร นาคพิน. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 6(2), 21-46.
- สิรินญา ศิริประโคน. (2561). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี].
- สุจินตนา ตรงประสิทธิ์. (2560). การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี. https://wb.yru.ac.th/bitstream/yru/5057/1/สุจินตนา_ตรงประสิทธิ์.pdf
- สุเทพ เท่งประกิจ. (2557). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). *หลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ปัญญาชน.
- สุนันทา เลานันทน์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุพัตรา คริ่งมี. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยบูรพา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. เลิฟ แอนด์ลิฟเพรส.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2560). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ต้นอ่อน แกรมมี่.
- อนุชิต สุขกลี. (2560). การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี].
- อนุสรุ สึงหิโต. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยบูรพา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี].
- อรุณ รักธรรม. (2546). *การพัฒนาองค์กร: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*. สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

- อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี].
- อรุณี ทองนพคุณ. (2558). *การศึกษายุทธศาสตร์การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- อัจฉรา จงดี. (2560). *การศึกษายุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- อัจฉรา ลีมางษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. บุ๊คส์ ทู ยู.
- เอกชัย บุญยธิฐาน. (2555). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. ปัญญาชน.
- เอี่ยมพร บุญเกิด. (2558). *พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1*. <https://updc.up.ac.th/server/api/core/bitstreams/662452c0-4193-440a-b82f-2d228614f2cc/content>
- Abdurrahman, I. (2020). Examining principals' conflict management styles: A study of Turkish administrators. *Bulletin of Education and Research*, 42, 1-16.
- Barnard, G. H. (2009). *Human behavior*. Harcourt Brace & World.
- Bartol, K. M. and Martin, D. C. (1997). *Management (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (2017). *The managerial grid*. Gulf.
- Bovee, C. L., Thill, J. V., Wood, M. B. and Dovel, G. P. (1993). *Management*. McGraw-Hill.
- Brad, V. และ Mario, T. (2016). A study of preferred conflict-management behaviors among small-school principals: Effects of gender and experience. *NCPEA Education Leadership Review*, 17(2), 16-35.
- Campbell, J. R. (1976). *Reclaiming a lost heritage*. Iowa State University.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of psychological testing (4th ed.)*. Harper & Row.
- David, F. R. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Addison-Wesley.
- Dean, T. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Dejon, W. L. (1978). *Principles of management: Text & cases*. Benjamin/Cummings.
- Duke, J. T. (1976). *Conflict and power in school life*. Brigham Young University.

- Fester, J. and Kettl, D. (1991). *The politics of the administrative process*. Chatham House Publishers.
- Filley, A. (1975). *Organization behavior: Developing management skill*. Harper & Row.
- Freeman, R. E. (1992). *Management (5th ed.)*. Prentice-Hall.)
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2017). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work (5th ed.)*. Simon and Schuster.
- Gülnar, B. and Kemal, G. (2017). Conflict management strategies of school principals: A case study from Turkey. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 9(4), 45-53.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice (6th ed.)*. McGraw-Hill.
- John, R. S., Hage, J. G. and Owens, R. N. (2018). *Organizational behavior (5th ed.)*. John Wiley & Sons.
- John, R. S., James, G. H. and Richard, N. O. (1990). *Organizational Behavior (5th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Kalagbor, L. D. (2015). Management of conflicts in organizations: A study of selected firms in Port Harcourt, Nigeria. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 20(3), 1-8.
- Karl, W. D. (1971). Conflict and conflict resolution in organizations. *Journal of Conflict Resolution*, 15(2), 187-208.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1998). *Management*. McGraw-Hill.
- Lewis, A. C. (1965). *The function of social conflict*. Free Press.
- Newman, W. H. and Summer, C. B. (1964). *The process of management*. Prentice-Hall.
- Ralf, D. (1929). *Conflict theory*. https://www.baanjomyut.com/library_2/extension-3/social_change/02.html
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Educational governance and administration*. Allyn & Bacon.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (3rd ed.)*. Free Press.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W. and Thompson, V. A. (1996). *Public administration*. Alfred A. Knopf.

Stephen, P. R. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*.

Prentice-Hall.

Stern, P. C. and Druckman, D. (2000). *International conflict resolution after the Cold War*.

National Research Council.

Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1987). *Conflict mode instrument*. CPP.

Vuyisile, M. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*,

3, 25-34.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ข้อมูลประชากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

ลำดับที่	สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา	ประชากร (n = 811)		รวม
		ผู้บริหาร	ครู	
1	พะเยาพิทยาคม	5	163	168
2	เชียงคำพิทยาคม	5	121	126
3	ดอกคำใต้พิทยาคม	3	44	47
4	จุนพิทยาคม	3	48	51
5	กุขางพิทยาคม	3	41	44
6	แม่ใจพิทยาคม	3	43	46
7	พะเยาประสานวิทย์	2	12	14
8	ขุนควรวิทยาคม	2	13	15
9	จำเมืองพิทยาคม	2	20	22
10	เฉลิมพระเกียรติ ฯลฯ	3	32	35
11	พญาลอพิทยาคม	2	19	21
12	ถ้ำปินพิทยาคม	2	24	26
13	ปงพัฒน์พิทยาคม	2	26	28
14	พากกว๊านพิทยาคม	2	31	33
15	เชียงม่วนพิทยาคม	2	28	30
16	ฝายกวางพิทยาคม	2	34	36
17	ปงรัชดาภิเษก	2	32	34
18	ดงเจนพิทยาคม	2	33	35
รวมทั้งสิ้น		47	764	811

ที่มา: ข้อมูลระบบสารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ณ วันที่ 20 มิถุนายน 2566

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
วิทยฐานะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
วิทยฐานะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
3. ดร.เนาวรัตน์ กองตัน
สถานที่ทำงาน โรงเรียนขุนควรวิทยาคม
วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนขุนควรวิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ

ภาคผนวก ค แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา โดยขออนุญาตเรียน
ว่า การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมิได้มุ่งศึกษาเฉพาะโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะแต่เป็นการศึกษา
โดยภาพรวม คำตอบของท่านจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น ในการตอบ
แบบสอบถามผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ และให้ตรงกับความเป็นจริง
มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอรภิญญา อริยธเนศ
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ให้ตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

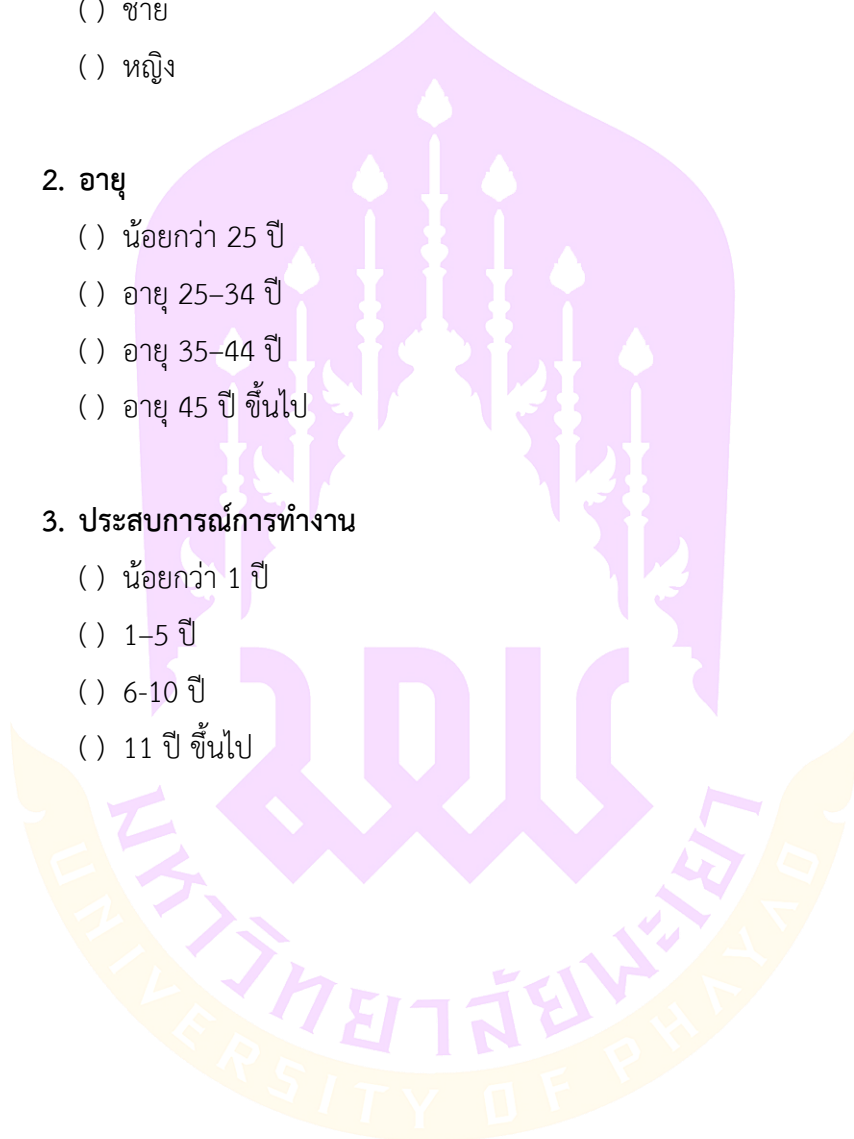
- () ชาย
- () หญิง

2. อายุ

- () น้อยกว่า 25 ปี
- () อายุ 25–34 ปี
- () อายุ 35–44 ปี
- () อายุ 45 ปี ขึ้นไป

3. ประสบการณ์การทำงาน

- () น้อยกว่า 1 ปี
- () 1–5 ปี
- () 6–10 ปี
- () 11 ปี ขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านความร่วมมือ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านการยอมให้ 5) ด้านการเอาชนะ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความจริงมากที่สุด ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารและครูใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของสถานศึกษาในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น			✓		

คำอธิบาย จากข้อ 0 หมายถึง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นปานกลาง (3) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของสถานศึกษาในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับปานกลาง

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความร่วมมือ (Collaboration)						
1	ผู้บริหารและครูแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย					
2	ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย					
3	ผู้บริหารและครูหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการหาข้อยุติและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
4	ผู้บริหารและครูรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
5	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือ					
6	ผู้บริหารและครูหาทางออกโดยการรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน					
ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)						
7	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาโดยไม่เพิกเฉยกับสิ่งที่เกิดขึ้น					
8	ผู้บริหารและครู ไม่มีความวิตกกังวลในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์					
9	ผู้บริหารและครูไม่หลีกเลี่ยงในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยให้ความสนใจในความต้องการของตนเองและผู้อื่น					
10	ผู้บริหารและครูไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่จะรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง					
11.	ผู้บริหารและครูมีวิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
ด้านการประนีประนอม (Compromising)						
12	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพึงพอใจให้ทั้งสองฝ่าย					
13	ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับความ คิดเห็นที่แตกต่าง					
14	ผู้บริหารและครูมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการใช้เหตุผลและให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย					

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการประนีประนอม (Compromising) (ต่อ)						
15	ผู้บริหารและครูแก้ไขปัญหาโดยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา					
16	ผู้บริหารและครูเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
17	ผู้บริหารและครูให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเอง					
18	ผู้บริหารและครูรักษาบรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร					
ด้านการยอมให้ (Accommodation)						
19	ผู้บริหารและครูกำหนดถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก					
20	ผู้บริหารและครูลดความต้องการของตนเองลง และเปิดใจยอมรับฟัง ปัญหาและความคิดเห็นของผู้อื่น					
21	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ไขปัญหที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากร ในสถานศึกษา					
22	ผู้บริหารและครูยอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ในสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารและครูเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
24	ผู้บริหารและครูลดความคิดเห็นที่แตกต่างของตนเองเพื่อลดความขัดแย้ง					
25	ผู้บริหารและครูพยายามให้ความเห็นของทั้งสองฝ่ายเป็นไปในทิศทางเดียว					
ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition)						
26	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการเด็ดขาดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้บุคลากรอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ					

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competition) (ต่อ)						
27	ผู้บริหารและครูแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง/ใช้อำนาจในตำแหน่งของตน					
28	ผู้บริหารและครู ออกแบบ ระเบียบข้อบังคับ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยยึดตามหลักการและยึดกฎระเบียบเป็นหลัก					
29	ผู้บริหารและครูใช้วิธีการสื่อสารแบบจูงใจให้ เหตุผล เพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดเห็นของตน					
30	ผู้บริหารและครูหาวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า หลังจากนั้นจึงขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวอรภิญญา อริยธเนศ

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อรภิญญา อริยธเนศ
วัน เดือน ปี เกิด	20 พฤษภาคม 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ศศ.ม. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา พ.ศ. 2551 ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 75 หมู่ 4 ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	อรภิญญา อริยธเนศ. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). การบริหารจัดการ ความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พะเยา. วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์, 5(2).

