



การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

วิทยานิพนธ์  
ของ  
มานพ ทองคำ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



**CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AT  
SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE**

**AREA OFFICE 32**

**Manop Tongkum**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration**

**April 2016**

**Copyright of Buriram Rajabhat University**



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายมานพ ทองคำ  
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ

(ดร.ชัยยศ ชวระนอง)

..... กรรมการ

(ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ)

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

..... กรรมการ

(ดร.ศรีพิชญ์ พลเดช)

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

..... กรรมการ

(ดร.สิทธิชัย คีลัน)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นอมล สมคุณา)

วันที่..... เดือน 19 ๒๕๕๙ พ.ศ.....

ชื่อเรื่อง	การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32		
ผู้วิจัย	มานพ ทองคำ		
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. บรรพต วงศ์ทองเจริญ	ที่ปรึกษาหลัก	
	ดร. ศรีเพ็ญ พลเดช	ที่ปรึกษาร่วม	
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์	2559

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของ โรงเรียนตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์ ในวิธีจัดการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ได้แก่ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นฝ่ายบริหาร โรงเรียนจำนวน 278 คน ได้มาจากตารางกำหนดขนาดของ เครื่องซีและมอร์แกน หลังจากนั้นใช้วิธี สุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วน ตามขนาดของ โรงเรียนเป็นฐานเทียบสัดส่วนประชากรและ กลุ่มตัวอย่าง โดย แบ่งฝ่ายบริหาร โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามตำแหน่งเป็นกลุ่มย่อยตามขนาดของ โรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น ทำการสุ่มฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยสุ่มให้กระจายตามขนาดของ โรงเรียนและตำแหน่งทางการ ตามสัดส่วน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม มี 3 คือ แบบตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบปลายเปิด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .851 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ยร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ทดสอบสมมติฐานใช้ค่า Independent Sample t - test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า

1. ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือวิธีบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ รองลงมาคือวิธีบริหารความขัดแย้งแบบ  
ประนีประนอม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวิธีบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ

2. ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มี  
ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยรวมและ  
รายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีปฏิบัติ  
หน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยรวมและราย  
ด้านแตกต่างกัน โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของ เซฟเฟ้ พบว่า  
โรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งแตกต่างจาก โรงเรียนขนาดกลางและ  
โรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

<b>TITLE</b>	Conflict Management of Administrators at Schools under Secondary Educational Service Area Office 32		
<b>AUTHOR</b>	ManopTongkum		
<b>ADVISORS</b>	Dr. BunpotWongthongchareon	Major Advisor	
	Dr. SripenPoldech	Co - advisor	
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b> Educational Administration	
<b>SCHOOL</b>	BuriramRajabhat University	<b>YEAR</b>	2016

### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study conflict management of administrators at schools under Secondary Educational Service Area Office 32 and 2) to compare opinions on conflict management of administrators at the target area, classified by their experiences and school sizes. The conflict management in this research based on the concepts of Thomas and Kilmann consisted of five methods: 1) competing, 2) collaborating, 3) compromise, 4) avoiding and 5) accommodating. The samples were composed of 276 school administrators. They were selected using the table of Krejcie and Morgan. The stratified sampling technique was also employed. Moreover, population and samples based on school sizes were selected according to the administrators from different school sizes i.e., small, medium and large. They were randomly and simply selected according to their school sizes, positions by drawing lots. The research tool was a questionnaire with three parts: checklist, five-rating scale and open-ended questions, with the reliability of .851. The statistics utilized in this research were mean, percentage and standard deviation. The hypothesis was tested by using Independent Sample t - test and one way ANOVA. The research results revealed that:

1. The samples' opinions on the conflict management were overall found at a high level. Upon considering each aspect, it showed that collaborating was ranked first at the average highest level and was followed by compromise while competing was ranked at the average lowest level.
2. The opinions of the samples with different positions on the conflict management were not different in overall and each aspect.

3. The opinions of the samples with different school sizes on the conflict management were different in overall and each aspect. Having compared the different pairs using Sheffe's method, it was discovered that the opinions on the conflict management of the samples at the small schools were different from those at the medium and large schools at the statistical significance level of .05.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Buriram Rajabhat University

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ชัยยศ ชวระนอง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีสัน กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกในการประสานงานจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน คือ นายเกียรติ เข็มบุบผา นางสาวอภิญญาณ บุญอุไร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ นายสรายุทธ เสถารักษ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก นายอักรเดช หลาบนอก ผู้อำนวยการ โรงเรียนร่วมเกล้าบุรีรัมย์ นางลักษมี พายุหะ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ น้อง ๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณประโยชน์และคุณงามความดีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแด่ บิดามารดา ผู้ให้กำเนิดชีวิต บูรพาจารย์ คณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดทั้งครอบครัวที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย

มานพ ทองคำ



## สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
ประกาศคณูปการ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพประกอบ	ญ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์ศัพท์เฉพาะ.....	6
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
ความขัดแย้ง.....	9
การบริหารสถานศึกษา.....	23
การจัดการความขัดแย้งในองค์กร.....	25
วิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
งานวิจัยในประเทศ.....	34
งานวิจัยต่างประเทศ.....	37

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	60
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	60
สมมติฐานของการวิจัย.....	60
วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
สรุปผลการวิจัย.....	62
อภิปรายผล.....	63
ข้อเสนอแนะ.....	65
บรรณานุกรม.....	67
ภาคผนวก.....	72
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	73
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	87
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	91

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.....	41
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	50
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน.....	51
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ โดยรวมและรายข้อ.....	52
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ.....	53
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม โดยรวมและรายข้อ.....	54
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง โดยรวมและรายข้อ.....	55
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ โดยรวมและรายข้อ.....	56
4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน.....	57

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.9	เปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายค้ำ.....	58
4.10	เปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe's Method).....	59

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 แสดงแบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง.....	12
2.2 แสดงแบบต่าง ๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน.....	20

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็น “สัตว์สังคม” เพราะมนุษย์ดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สาเหตุที่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ได้แก่ ความจำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกัน มนุษย์มีช่วงเวลาเป็นวัยทารกและวัยเด็กซึ่งต้องพึ่งพาและเป็นภาระของพ่อแม่ยาวนานกว่าสัตว์อื่น ๆ จึงทำให้มนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นระบบครอบครัว และขยายความสัมพันธ์ต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนที่ทำงาน และเป็นสังคมชุมชนในที่สุด ความจำเป็นต้องแบ่งงานกันทำตามความถนัด เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต เนื่องจากมนุษย์มีสติปัญญาสูงกว่าสัตว์อื่น ๆ จึงพยายามควบคุมธรรมชาติและนำธรรมชาติมาใช้ตอบสนองความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตของตน เช่น การผลิตอาหาร การสร้างที่อยู่อาศัย ฯลฯ แต่มนุษย์ไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นสังคม และแบ่งงานกันทำตามความถนัด ความจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทางชีวภาพ และความต้องการทางด้านสังคมจิตวิทยา เป็นความต้องการในสิ่งจำเป็นแก่การมีชีวิตอยู่รอดของมนุษย์ ความต้องการเหล่านี้ ทำให้มนุษย์ไม่อาจอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังได้ จึงต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคม การอยู่ร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกันและกันของบุคคลากรในสังคม อาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจกัน หรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด (วิเชียร วิทยอุดม. 2556 : 11 - 1)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรืออุดมมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ความขัดแย้งในสังคมมีตั้งแต่หน่วยเล็กคือครอบครัว หน่วยงาน ระดับประเทศ ไปจนถึงระดับระหว่างประเทศความขัดแย้งในสังคมหรือองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีในสังคมและองค์กรที่บริหารงานในระบอบประชาธิปไตย ความขัดแย้งในด้านความคิดก่อให้เกิดความเจริญกับองค์กรและประเทศชาติอย่างมาก ความขัดแย้งเมื่อถึงจุดสรุปก็จะนำไปสู่ความ

สร้างสรรค์ให้กับองค์กรได้อย่างเหลือเชื่อ ความขัดแย้งอาจมีหลายระดับ เช่น ความขัดแย้งระหว่าง  
 ตัวบุคคล กลุ่มหรือองค์การ ในแต่ละระดับอาจมีความขัดแย้งกันเองหรือเป็นการขัดแย้งข้ามระดับ  
 ก็ได้ เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม หรือบุคคลกับองค์การ ความขัดแย้ง  
 เป็นพฤติกรรมที่ไม่ตรงกัน เพราะแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันซึ่งอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง  
 ได้ กลุ่มประเพณีนิยมมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งไม่ดี เป็นสิ่งเลวร้าย เป็นเรื่องของ  
 ความรุนแรง เป็นเรื่องของการทำลายล้าง เป็นเรื่องของการขาดเหตุผล เป็นสิ่งอันตรายต่อองค์การ  
 เป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเสียหาย ความขัดแย้งไม่เกิด  
 ประโยชน์อะไรเลยกับองค์การ ตรงข้ามกับแนวคิดของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับความขัดแย้ง  
 เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติ สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่  
 หลีกเลี่ยงได้ยาก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเลวร้ายเสมอไป  
 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจมีผลทางบวกก็ได้ ความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ควรให้  
 การยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรหาทางลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ควร  
 ปฏิเสธความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่วนกลุ่มปฏิสัมพันธ์ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ว่าเป็น  
 พลังทางบวกและเป็นสิ่งส่งเสริมการทำงานของกลุ่มในองค์การ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง  
 จะหยุดนิ่งเฉื่อยชา ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี เป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจ  
 และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างพอเหมาะจะช่วยให้บุคคลมีการตื่นตัว  
 กระตือรือร้น เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความรุนแรง อาจมีผลไปในทางลบได้  
 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้ทราบปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ (วิเชียร วิทย์อุดม. 2555 : 1 – 12)

การจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มา  
 ของโอกาสในการเกิดความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาแนวทางในการรับมือและจัดการกับความขัดแย้ง  
 ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีหลักการสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความ  
 ขัดแย้ง คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ  
 โดยวิธีจัดการกับความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือสไตส์ในการ  
 บริหารของผู้บริหารซึ่งอาจใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการร่วมมือกัน (Collaboration) อันเป็นวิธีการ  
 แก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับแก้ไขความขัดแย้ง เนื่องจากเป็นการที่รักษาความสัมพันธ์และความเป็น  
 มิตรระหว่างสองฝ่ายไว้ได้โดยไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ผลการแก้ไข  
 ความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Win – Win เหตุการณ์ที่ขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขโดยยึดหลัก  
 ผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน หรือวิธีการเอาชนะเมื่อต้องการรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็น  
 ประเด็นสำคัญ เมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

หรือวิธีการการร่วมมือ เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี หรือวิธีการการประนีประนอม เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอ ๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล หรือวิธีการหลีกเลี่ยง เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่น ๆ สำคัญกว่า เมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ หรือวิธีการยอมให้ เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จักจบและเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann. อ้างถึงใน สมคิด บางโม. 2555 : 262) โดยทั้ง 5 วิธีจะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป หรือลดความรุนแรงในการอยู่ร่วมกันและการทำงานต่อไป

องค์การทางการศึกษา โดยเฉพาะ โรงเรียนมัธยมศึกษาก็เช่นกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเกิดจาก 1) ความไม่พอเพียงของทรัพยากรทางการศึกษา ทำให้เกิดการแข่งขัน แข่งชิง เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จนบางครั้งละเลยความรู้สึกและความสัมพันธ์ของทีมงานและเพื่อนร่วมงาน 2) ลักษณะของงานที่ต้องพึ่งพากัน ถ้าหน่วยงานหรือบุคคลกลุ่มใดมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันความขัดแย้งก็จะมีคามแปรผันและรุนแรงมากขึ้น 3) การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน 4) ความคลุมเครือในเรื่องขอบเขตของงานในแต่ละด้านและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องได้แก่ ความไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน และความซ้ำซ้อนของการมอบหมายงานของฝ่ายบริหารโรงเรียน 5) คุณลักษณะของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความคิด ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ประสบการณ์ ความฝังใจที่แตกต่างกัน 6) บทบาทและหน้าที่ เนื่องจากแต่ละท่านได้รับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป สถานการณ์นั้น ๆ นอกจากนี้ภาระกิจและเป้าหมายที่ได้รับก็แตกต่างกันไป ดังนั้น แนวคิด หลักคิดและบทบาทของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุของความขัดแย้งได้อย่างเป็นปกติ ผู้บริหารต้องมีหลักการสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ และวิธีจัดการกับความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือสไตล์ในการบริหารของฝ่ายบริหาร โรงเรียน (แมนสรวง แซ่ซิ้ม. 2558 : 1)



จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระตุ้นสมาชิกให้ร่วมปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว สังคม และประเทศชาติต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ฝ่ายบริหาร โรงเรียนมีประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งการปฏิบัติงานใน โรงเรียนแตกต่างกัน
2. ฝ่ายบริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. ได้ข้อมูลสำหรับเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารของฝ่ายบริหาร โรงเรียน ให้สามารถควบคุมความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมแก่การพัฒนาองค์กร

3. ได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนการพัฒนาฝ่ายบริหาร โรงเรียน เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1987 : 11-16 ; อ้างถึงใน สัมมา รณิษฐ์, 2556 : 187 - 188) ในวิธีการกับความขัดแย้ง 5 วิธี ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competing)
2. การร่วมมือ (Collaboration)
3. การประนีประนอม (Compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
5. การยอมให้ (Accommodating)

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็น ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2558 ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 971 คน จาก 66 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มจากประชากรโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2555 : 148) ได้ฝ่ายบริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling)

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกได้ดังนี้

- 3.1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่ง แบ่งเป็น

3.1.1.1 ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.1.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.2 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1.2.1 ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน

3.1.2.2 ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 500 ถึง 1,499 คน

3.1.2.3 ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การปฏิบัติการใด ๆ ของผู้บริหารองค์การที่ทำให้ความขัดแย้งในองค์การลดความรุนแรงลง หรือหมดสิ้นไปจากองค์การ รวมถึงการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีการลงรอยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการบริหารงาน ประกอบด้วย

1.1 การเอาชนะ หมายถึง การที่ฝ่ายบริหาร โรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยื่นยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอเท่านั้นเป็นการใช้อำนาจสั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

1.2 การร่วมมือ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยตกลงร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

1.3 การประนีประนอม หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

โดยเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

1.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับกับปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

1.5 การยอมให้ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

2. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร โรงเรียนแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่

2.1 ต่ำกว่า 10 ปี

2.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. ขนาดโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งเป็น

3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน

3.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500 ถึง 1,499 คน

3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

4. ฝ่ายบริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ปีการศึกษา 2558 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

5. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ประกาศขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ทำหน้าที่ประสานจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยใช้องค์ความรู้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้เสนอหัวข้อดังนี้

1. ความขัดแย้ง
  - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
  - 1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
  - 1.4 ความขัดแย้งภายในโรงเรียน
2. การบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
3. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร
  - 3.1 เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง
  - 3.2 วิธีการจัดการความขัดแย้ง
4. วิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน
  - 4.1 การเอาชนะ
  - 4.2 การร่วมมือ
  - 4.3 การประนีประนอม
  - 4.4 การหลีกเลี่ยง
  - 4.5 การยอมให้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน วัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง หากความขัดแย้งมีน้อยจะส่งผลให้คนขาดความกระตือรือร้น ถ้าหากความขัดแย้งมากเกินไป จะทำให้เกิดความเครียดแตกแยก ขาดการร่วมมือ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีความคืบหน้าและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง

### ความหมายของความขัดแย้ง

การอยู่ร่วมกันในสังคม ในองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงควรทำความเข้าใจและและศึกษาถึงความขัดแย้งให้รู้จักและเข้าใจประโยชน์ที่เกิดจากความขัดแย้ง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2551 : 214) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วย ในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มการรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ และการกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่างดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อเป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ความเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 292) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากที่บุคคลต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือก หรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556 : 171) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ยอมรับกัน ทั้งในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ความรู้ และผลประโยชน์ความต้องการที่ไม่ตรงกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 305) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความพยายามของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่รู้สึกหรือรับรู้ถึงเป้าหมายที่ไม่เท่าเทียมกัน ที่จะขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมาย

กอร์ดอน (Gordon. 2002 : 298) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่ลงรอยกันตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันทางอิทธิพลและความแตกต่างทางอำนาจของแต่ละฝ่าย

روبินส์ (Robbins. 2005 : 411) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม และความแตกต่างทางค่านิยม

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานะการที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวาง ถัดกัน หลีกหนี หรือหักล้างกัน เพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

#### แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สมัยก่อนผู้บริหารหลายคนมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นสิ่งที่ไม่ดี ถ้าเกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสื่อมถอย แต่ในปัจจุบันผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้งจากการทำงาน จากการฝึกอบรม จึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป ซึ่งสมัยก่อนนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นสองทางคือ ความขัดแย้งควรกำจัดออกไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้

วิเชียร วิทขอุดม (2556 : 11 - 1) กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งว่า แนวคิดด้านความขัดแย้งแบ่งได้เป็นสองแนวคิด แนวคิดอันแรกมาจากสมมติฐานว่า ความขัดแย้งคือพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร อันจะนำมาซึ่งการต่อสู้จากการที่มีจุดมุ่งหมายที่ไม่ตรงกัน การต่อสู้นี้จะไปขัดขวางจากการได้รับผลประโยชน์และการเข้าถึงศักยภาพของคนหรือองค์กร แนวคิดอันที่สองอธิบายว่าความขัดแย้งคือ ธรรมชาติส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิผล

สัมมา รธนิตย์ (2556 : 171) กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งว่า ในสมัยดั้งเดิมความขัดแย้งในองค์กรถูกพิจารณาในด้านลบอย่างมาก โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวทำลาย เนื่องจากผลกระทบทางลบสามารถมีผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร ความขัดแย้งจะทำให้บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเพื่อจะทำให้บรรลุผลสำเร็จ และจะไม่ให้ข้อมูลที่สำคัญในการบริหาร องค์กร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารไขว่เขวจากงานของพวกเขา และลดความตั้งใจในการทำงานลงไปด้วย นอกจากนี้ยังกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร หากความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน จะสามารถสร้างความเครียด ความขุ่นข้องใจ และความกังวลที่ทำลายความสงบสุขของทุกคนได้

เมื่อเทคนิคและเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นในปัจจุบันผู้นำจึงเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุกองค์การและไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างจะมีศักยภาพที่เป็นบวกต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์การได้ แนวคิดระยะหลัง ๆ จึงได้มีการเสนอแนะว่า ความขัดแย้งไม่เพียงแต่จะเป็นพลังบวกต่อการเสริมสร้างการดำเนินงานภายในองค์การเท่านั้น แต่ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต่อองค์การจะเป็นตัวกระตุ้นและจูงใจการทำงานเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 304) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ใน 2 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์ที่ไม่สร้างสรรค์ และผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ซึ่งถ้าผู้นำสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่ประโยชน์มาสู่องค์การได้ในทางกลับกัน ถ้าผู้นำไม่สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งอาจทำลายความสัมพันธ์ของบุคคล ภายในองค์การ ในท้ายที่สุด เพราะความขัดแย้งอาจนำไปสู่อารมณ์เชิงลบ

โรมัส (Thomas อ้างถึงใน สัมมา รณิษฐ์, 2556 : 173 - 174) เสนอว่า เมื่อมนุษย์ต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรมสองแบบแสดงออกมา คือพฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ และพฤติกรรมมุ่งชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โรมัส (Thomas) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรกคือการเอาใจผู้อื่นซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองคือการเอาแต่ใจตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติ และพฤติกรรม 3 ระดับ สามารถจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบดังภาพประกอบ 2.1





ภาพประกอบ 2.1 แสดงแบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง  
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552, 402)

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้คุณได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ
2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้ เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหามุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว
3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางพฤติกรรมการประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรม การหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ความต้องการจะพยายาม

ที่จะรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลือยซา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาแก้ไขตามธรรมชาติข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤติ การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีจำกัด หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะ ไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่า เอาไม้ตรีชนะศรัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann ; อ้างถึงใน สมคิด บางโม. 2555 : 262)

ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมว่าแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ เมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล
2. การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี
3. การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอ ๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลาง เมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล
4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่น ๆ สำคัญกว่า เมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ

5. การยอมให้ ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไป อย่างไม่รู้จุดจบ และเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann ; อ้างถึงใน สัมมา ธรนิษฐ์, 2556 : 187 - 188) ได้พัฒนาเครื่องวัดแบบของพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะใช้จัดการกับความขัดแย้ง เรียกว่าเครื่องมือวัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ โทมัส คิลแมนน์ (Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument) เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเองหรือเป็นวิธีการที่บุคคล ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยทฤษฎี บุคคลจะแสดงพฤติกรรมแบบใดเมื่อต้องเผชิญกับความ ขัดแย้งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ และเสนอแนะพฤติกรรมใดเหมาะสม กับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

#### 1. การเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น

1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คน ไม่ชอบ

หรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าถูกต้องเพื่อ กันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

#### 2. การร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของ ทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือ เพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธี ที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของ คนทั้งหลายให้เป็นมติดอกฉันท

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

#### 3. การประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้ม กับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ

- 3.2 เมื่อคู่แข่ง มีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกัน  
อย่างชัดเจน
- 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
- 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
- 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขัน หรือ  
การร่วมมือไม่ได้ผล
4. การหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
- 4.1 ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญ  
กว่ารอการแก้ไข
- 4.2 เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อไม่มีอำนาจพอหรือมีความขุ่นเคือง  
กับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจ เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อน  
ร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ
- 4.3 เมื่อการเผชิญกับปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- 4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงาน  
ร่วมกันต่อไปได้
- 4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ  
ในทันทีทันใด
- 4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่น ๆ อาจให้ผลที่ดีกว่า
- 4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น ๆ
5. การยอมให้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
- 5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือ  
ต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเป็นคนมีเหตุผล
- 5.2 เมื่อประเด็นนั้น มีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการ  
ให้คนอื่นพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ
- 5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะทำให้ความสะดวก  
ในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต
- 5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสีย  
ต่อเราเองไม่ว่าจะชนะหรือแพ้ก็ตาม
- 5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิง

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้ จากความผิดพลาดของตัวเอง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในอดีต หรือในสมัยดั้งเดิม จะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ เป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อองค์กร ถูกมองในด้านลบ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันถูกมองว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งถ้าผู้นำสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่ความสำเร็จได้

#### ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้น สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2555 : 1 - 11 - 12) แบ่งความขัดแย้งโดยพิจารณาจากช่องทางการไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) เป็น 3 ประเภทได้แก่

1. ความขัดแย้งแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา เป็นไปตามสายงานของแต่ละสายงาน ความขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการสั่งการ การติดต่อสื่อสาร ความไม่ชอบธรรมของการใช้อำนาจหน้าที่ การไม่ยอมรับในภาวะผู้นำและการจงใจของผู้บริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับรองผู้จัดการ หรือกับหัวหน้าแผนก หรือกับพนักงานตามสายงาน เป็นต้น
2. ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งในระดับเดียวกันของแต่ละสายงานที่มีตำแหน่งสถานภาพอยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งในระดับนี้เกิดมาจากการติดต่อสื่อสาร การมีความสัมพันธ์ตอกันในการทำงาน การประสานงานและความร่วมมือระหว่างกันบางครั้งเกิดความไม่เข้าใจหรือความไม่พอใจในการทำงาน ก็จะเกิดการกระทบกระทั่งกัน จนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานได้
3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ต่างไปจาก 2 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้น คือไม่ใช่ทั้งตามแนวตั้งและตามแนวนอน แต่เป็นไปตามแนวทแยงมุม เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือพนักงานในระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานของการบังคับบัญชา เช่น ความขัดแย้งระหว่างพนักงานขายกับพนักงานบัญชี ซึ่งต่างก็เป็นพนักงานคนละสายงาน แต่มีความขัดแย้งกันอาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ของงาน การประสานงานร่วมมือกัน การควบคุมตรวจระหว่างกัน เป็นต้น

สมคิด บางโม (2555 : 250) เมื่อพิจารณาเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก อาจแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบต่องานอื่น ๆ ด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีม หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง อาจแบ่งได้ 3 ประเภทดังนี้

1. ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนอาจทำงานช้า เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสดุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์กรจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

3. ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน ตัวอย่างที่เห็นทั่วไป เช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 : 306 – 307) แบ่งความขัดแย้งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรสร้างประ โยชน์หรือผลในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ระบุดึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรสร้างผลเสียหรือผลกระทบในเชิงบวกให้แก่บุคลากร กลุ่ม และองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้เพราะ

ความเกลียดชังหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน หรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง อาจมีการขาดงาน และนำไปสู่การลาออกจากงาน ทำให้ผลผลิตในการทำงานลดลง ซึ่งเป็นอันตรายต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางขจัดความขัดแย้งประเภทนี้ให้หมดไปจากองค์กร

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557 : 26 - 29) แบ่งความขัดแย้งออกตามสภาพการณ์ได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตน (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ได้รับอิทธิพลมาจากบทบาทและเป้าหมายที่บุคคลได้รับมอบหมาย กับความรู้สึกส่วนตัว ซึ่งมาจากความคิด อารมณ์ คุณค่า ความโอนเอียงของจิตใจ เป็นความรู้สึกที่บุคคลคาดหวังให้มีบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปในเวลาเดียวกัน ความขัดแย้งภายในตนจะก่อให้เกิดความเครียด ถ้าบุคคลเกิดความขัดแย้งไม่สามารถที่จะรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งภายในตนยังเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระดับอื่นตามมาอีกด้วย

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่พบบ่อย อาจจะเริ่มจากความขัดแย้งในตนเอง ค่านิยม ทักษะคติ บุคลิกภาพ บทบาท สถานภาพ การทำงาน เป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวเนื่องกับบุคคลอื่นในทางลบจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่สุด ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กรจะเป็นความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชาเดียวกันหรือต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นตามแนวตั้งและแนวนอนตามโครงสร้างขององค์กร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานในสายงานเดียวกัน เป็นต้น

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Interpersonal and Group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็น ทักษะคติ ความเข้าใจ และเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีหรือเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม อาจจะเป็นเรื่องของกฎ ระเบียบ วิธีการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม ส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคลต่อกลุ่มเป็นไปในทางต่อต้าน ไม่ยอมรับและไม่เข้าร่วม ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม รวมทั้งไม่ให้เข้าร่วมกลุ่ม เป็นต้น

4. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Inter-group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งของบุคคลภายในกลุ่ม หรือกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่มที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย กระบวนการ วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งในลักษณะนี้

สืบเนื่องมาจากปัญหาการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและผลประโยชน์ที่สูงสุด เช่น การรวมตัวกันของพนักงานเพื่อเรียกร้องสวัสดิการ เงิน โบนัสหรือเงินค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

5. ความขัดแย้งในองค์การ (Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม และแผนกในองค์การเห็นว่า วิธีการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ขั้นตอน นโยบายในการทำงานขององค์การ ไม่สามารถเอื้อต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ เมื่อบุคคลแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ค่านิยม การเปลี่ยนแปลง การรับรู้ ผลประโยชน์ การพึ่งพากัน งบประมาณที่มีความจำกัด ความแตกต่างในหน้าที่การงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Inter-Organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งจากความต้องการ การกดดัน หรือความคาดหวังที่มาจากภายนอกองค์การ ที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อ นโยบาย หรือ ผลประโยชน์ขององค์การ เพื่อเป็นการแข่งขันชิงส่วนครองตลาดและผลกำไร เช่น การซื้อตัวบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูงจากอีกบริษัทหนึ่ง โดยให้ค่าจ้าง ตำแหน่ง สวัสดิการที่มากกว่า ทำให้บริษัทเดิมเกิดความไม่พอใจ กลายเป็นกรณีของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล หน้าที่ปฏิบัติในองค์การ ที่แตกต่างกัน การรับส่งข้อมูลข่าวสาร ผลประโยชน์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน เป้าหมาย ผลกระทบต่อองค์กรและการเปลี่ยนแปลง ผู้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

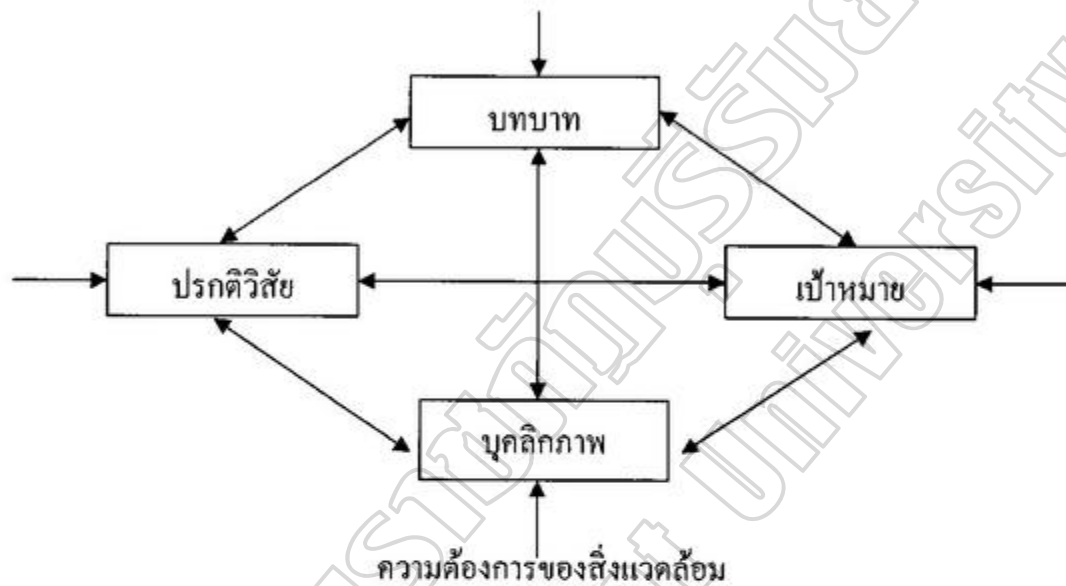
#### ความขัดแย้งภายในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการที่ได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ อย่างชัดเจน มีการจำแนกงานตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างมีระบบ มีการจัดองค์การตามสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารหรือฝ่ายบริหาร โรงเรียนต้องหาทางแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง หาสาเหตุ และวิธีแก้ไขเพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้เหมาะสม และเกิดการสร้างสรรค์ในโรงเรียน ดังที่นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 17 - 19) ได้ให้ทัศนะว่า โรงเรียนเป็นองค์การในระบบราชการเป็นองค์การรูปนัย และอยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งในหลายแบบ ถ้าหากพิจารณา



ว่าในระบบสังคมนั้นประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 มิติ คือ บทบาท ประทิววิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย ก็จะเกิดเป็นแบบของความขัดแย้ง 4 แบบ ถ้าหากจับคู่ของมิติทั้ง 4 จะได้ 6 คู่ ซึ่งเป็นแบบของความขัดแย้งอีก 6 แบบ ซึ่งจะทำให้เห็นว่าความขัดแย้งในสถานศึกษามีถึง 10 แบบ ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 แสดงแบบต่าง ๆ ของความขัดแย้งในโรงเรียน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 17 - 19)

จากภาพประกอบ 2.2 จะเห็นได้ว่าในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาท บุคลิกภาพ เป้าหมาย และประทิววิสัยแตกต่างกันไป ดังนั้นความขัดแย้งในโรงเรียนจึงมีรูปแบบที่หลากหลาย โดยสรุปจะมีความขัดแย้งในโรงเรียน 10 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งของบทบาท เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการ มีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้น เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ และบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น มีความคาดหวังให้อาจารย์ฝ่ายปกครองเป็นผู้รักษาระเบียบ ขณะเดียวกันก็ให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย มีความคาดหวังให้ครูใหญ่ทำหน้าที่ผู้แทนและเป็นผู้ประเมินผล นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ในเวลาเดียวกันได้ ตัวอย่างเช่น จะต้องนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครูในฐานะครูใหญ่ หรือจะต้องออกไปปรับลูกคนเล็กจากโรงเรียนอนุบาลในฐานะที่เป็นบิดา

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากบุคคลมีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ยากที่ครูใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกตวิสัย ในองค์การรูปนัย ย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มที่จบจากสถาบันเดียวกัน แต่ละกลุ่มก็มีปรกตวิสัยของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้ปรกตวิสัยต่างกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่างเป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือจะเน้นการเตรียมตัวเพื่อไปประกอบอาชีพจะเห็นว่าเกิดความขัดแย้งของเป้าหมายขึ้น เป้าหมายที่จะประหยัคงบประมาณ ก็อาจจะขัดแย้งกับเป้าหมายการมีโครงการใหม่ ๆ เป้าหมายของหน่วยงานก็อาจขัดแย้งกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกตวิสัย ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่ปรกตวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับปรกตวิสัยของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย บางครั้งบทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่อัธภาพ

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น เป็นคนที่ชอบเอาแต่ใจตัวเอง แต่ต้องทำหน้าที่เป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกตวิสัยกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งในองค์การรูปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับปรกตวิสัยของกลุ่ม ย่อมไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูคนใหม่ที่มีความต้องการจะเข้ามาเป็นผู้นำอาจ มีความขัดแย้งกับกลุ่มเดิมที่คาดว่าครูใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ดีก่อน

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกตวิสัยกับเป้าหมาย เป็นความขัดแย้งระหว่างปรกตวิสัยของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์การ เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับเป้าหมายหลักขององค์การ ก็แสดงการต่อต้าน ไม่ปฏิบัติงาน หรือเพิกเฉยในการทำงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัคและออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ เป็นความขัดแย้งระหว่างเป้าหมาย

ขององค์กรกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บางคนอาจมีความชอบหรือมีเหตุผลเฉพาะคน ที่ไม่ยอมปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร เช่น ครูถูกขอร้องให้ไปตั้งแถวรับผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอซึ่งครูเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม และค่านิยมของสังคม ดังนั้นความขัดแย้งอีกแบบหนึ่งคือความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม

ไพบลูย์ ฉิงทองคำ (2541 : 21-22) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาความขัดแย้งบางอย่างสามารถแก้ไขได้ โดยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ปล่อยให้ละลายหายไปหรือเวลาผ่านไปก็อาจจืดจางได้ ความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงต้องรอเวลาจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายเห็นว่าการขัดแย้งมีแต่ทางเสีย ทั้งคู่ควรประนีประนอมกันการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาบางอย่างต้องนำมาพิจารณาแปลความ และตรวจสอบเพราะปัญหาบางอย่างเป็นปัญหาที่มีเจตนาสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ง่ายในรูปแบบของการเขียนบัตรสนเท่ห์ การรับฟังไม่จำเป็นต้องเชื่อทั้งหมด เพราะในที่สุดแล้วผู้บริหาร ต้องตัดสินใจเองและหากการตัดสินใจเกิดความผิดพลาดผู้บริหารก็ต้องรับผลที่จะเกิดตามมา ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีความสำคัญมาก การตัดสินใจบนข้อมูลที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การสั่งการผิดพลาด การแก้ปัญหาบางอย่างผู้บริหารต้องเผชิญด้วยตนเอง ปัญหาหลายอย่างควรให้ผู้ร่วมงานช่วยกันแก้ไข ทำงานเป็นทีมและแก้ปัญหาเชิงระบบ การทำงานอย่างมีแผน และมีเป้าหมาย เป็นมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ผู้บริหารควรฝึกให้ผู้บริหารระดับล่างมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์พอที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ การแก้ปัญหาควรเข้าใจความอยากและความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจคน และแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การแก้ปัญหาต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เคยแก้ปัญหาในสถานการณ์หลากหลายจนเกิดความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้อง มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขได้

วิภาวี เข็มมบุศย์ (2544 : 234-235) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน 5 ประการ

1. ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีดำเนินงาน ขาดการประสานงานที่ดี
2. การทำตัวเป็นเจ้าของมุลนาย เป็นเครื่องกีดกันการติดต่อระหว่างผู้น้อยกับผู้บังคับบัญชา
3. ความคิดเห็นต่างกัน
4. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร
5. ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน

สรุปแล้วลักษณะความขัดแย้งในโรงเรียน พิจารณาได้จากเหตุของความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งทางปฏิบัติ และความขัดแย้งในผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และการจัดสรรทรัพยากร การบริหาร หรือแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งส่วนมากจะเนื่องมาจากการขาดการประสานความเข้าใจ ขาดการประสานผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ และก่อให้เกิดความอึดอัดไม่พอใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่ต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพทางการศึกษาด้อยลงไปด้วยเช่นกัน

## การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการและนักบริหารการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ไว้หลากหลายแนวคิด ดังต่อไปนี้

จันทรานี สวงวนนาม (2551 : 27 - 28) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Science and Arts) การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักการกฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานลักษณะเช่นนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ศาสตร์ทางการบริหารไม่ได้เป็นเรื่องของทฤษฎีหรือสูตรที่ตายตัวดังเช่นวิชาฟิสิกส์หรือเคมี ศาสตร์ของการบริหารส่วนใหญ่เน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมศาสตร์ หรือศาสตร์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ขอมริบเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์แต่ละคนในเรื่องของการรับรู้ ความคิด การแสดงออก และการโต้ตอบในสภาพการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นศาสตร์ของการบริหารจึงเป็นเรื่องที่กล่าวถึงข้อกำหนดต่าง ๆ มากกว่าเป็นเรื่องของความจริงหรือไม่จริง หรือหลักการใด ๆ ที่ตายตัวคงที่ เหมือนกับหลักการของวิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี หรือชีววิทยา ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคนที่จะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารจะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) ซึ่งรวมถึงความสามารถในการที่ผู้บริหารจะสามารถใช้การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และเลือกวิธีการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรื่องของศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Arts) ในการบริหารงาน เป็นเรื่องของศาสตร์ที่ต้องรู้ (To Know) และศิลป์ที่ต้องทำ (To Do) ซึ่งทั้งสองจะต้องควบคู่กันไปในการบริหารงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารทุกคนต้องเป็นผู้มีความรู้

หรือมีศาสตร์ทางการบริหาร และมีความสามารถในการที่จะประยุกต์ศาสตร์เหล่านั้นไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2552 : 45 - 46) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) และนักบริหารการศึกษาถือว่าเป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง (Professionals) เพราะเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมและเรียนมาโดยตรงเป็นผู้มีจรรยาบรรณและมีในการประกอบอาชีพของตน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษาจะต้องอยู่ในกรอบมาตรฐานของการปฏิบัติ ปัจจุบันการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่โตเต็มที่แล้วและเป็นที่ยอมรับการทั่วโลก มีการพัฒนาพื้นฐานทางทฤษฎีที่มั่นคง เป็นองค์ความรู้ที่มีการรวบรวมและทดสอบแล้วว่าเป็นสาขาหนึ่งของสังคมศาสตร์ การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ต้นคริสต์ศตวรรษ 1900 ในประเทศสหรัฐอเมริกา และปัจจุบันศาสตร์สาขาการบริหารการศึกษามีทฤษฎีต่าง ๆ สำหรับการอธิบายและการทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556 : 1) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามหากไม่มีการบริหาร โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมีน้อยมาก หรือหากว่าสามารถดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จแต่จะพบว่าการดำเนินงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มากมาย อาทิ คน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เงินลงทุน เทคนิควิธีการเป็นจำนวนมากและอาจใช้เวลายาวนาน การบริหารสามารถช่วยขจัดปัญหาเหล่านี้ได้ เพราะการบริหารจะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบว่าจะทำอะไร (กำหนดวัตถุประสงค์) เมื่อใด (กำหนดเวลา) และโดยใคร (ระบุบุคคลที่รับผิดชอบ) ในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนก็จะมีประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง การติดตามและกำกับเพื่อดูความก้าวหน้าของงาน คุณภาพของงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และหาแนวทางแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นยังมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ จากเหตุผลที่ยกมานี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นวิชาชีพชั้นสูง มีหลักการกฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน การบริหารที่ดีทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

**ความหมายของการบริหารสถานศึกษา**

นักวิชาการให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

หวน พันธุพันธ์ (2528 : 6) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคน ให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียน การสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคล มาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย และอื่นๆ

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2549 : 38) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ คุณธรรมและค่านิยมพร้อมที่จะสนอง การพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556 : 25) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา (Educational Administration) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลและสังคมมีความเจริญ งอกงามโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคน ให้มีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความจำเป็นคนดี มีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจน เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม

### การจัดการความขัดแย้งในองค์การ

การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้องค์การ สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบในการจัดการต่าง ๆ กัน ซึ่งนักวิชาการ ได้นำเสนอไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547 : 234) กล่าวถึง กลยุทธ์การจัดการ กับความขัดแย้ง 9 วิธี ดังนี้

1. การใช้อำนาจบังคับ ใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในกรณีที่ต้องการความรวดเร็ว

ในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ หรือเมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่ใช้อำนาจในการข่มเรา

2. การกลมกลืน ขอมรับความเห็น โดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืน ที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม
3. การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยัดเรื่องไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพัก ใช้เมื่อต้องการเวลาหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง
4. การต่อรองเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลา ป้องกันการร่วมมือกัน และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยให้ กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น
5. การอยู่ร่วมกัน เป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่ง ใช้ในกรณีแต่ละฝ่าย เป็นบริษัทและในกรณีที่ต้องการทดสอบว่าวิธีใดจะดีกว่ากัน
6. การตัดสินใจตามกฎหมาย เป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับฉลากระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการ ความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ
7. การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือก ที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จ ของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย
8. การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำไม่อาจคุ้มกับเวลาและพลังงาน หรือเมื่อต้องการ ให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้
9. การขอมให้ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

เสนาะ ดิยาวี (2551 : 309 – 310) กล่าวถึง แบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้

แบบแรก เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การทำเป็น ประหนึ่งว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดลงไปเอง ผู้บริหารจะไม่สนใจ วางเฉยหรือทำตัวเป็นกลางกับความขัดแย้งนั้น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราว เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่เป็นสาระ หรือเมื่อมี เรื่องอื่นที่สำคัญกว่าและเมื่อคนที่เกี่ยวข้องต้องการให้ความขัดแย้งนั้นจางหายไปเอง การบริหาร ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงนี้ไม่เป็นทั้งการร่วมมือ (Cooperativeness) และการมุ่งชนะ (Assertiveness) อาจเรียกว่าแบบ แพ้ – แพ้ (Lose – Lose) ซึ่งทุกฝ่ายไม่ได้รับประโยชน์ ตามที่ต้องการและสาเหตุของความขัดแย้งยังคงมีอยู่ต่อไปโดยไม่ได้รับการแก้ไขใด ๆ เลย

ความขัดแย้งอาจยังคงมีอยู่หรือหมดไปชั่วคราวและมักจะเกิดขึ้นให้เห็นอีกในอนาคต

แบบที่สอง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation) หรือแบบราบรื่น (Smoothing) โดยการทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้งยังคงมีอยู่และยังไม่ได้แก้ไข เพียงแต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้ง แต่พยายามให้ทุกฝ่ายหาวิธีตกลงกันให้ได้และมีความร่วมมือกัน เป็นแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปในทางการร่วมมือ (Cooperativeness) ฝ่ายเดียวโดยไม่มีการมุ่งชนะ (Assertiveness) เลย เท่ากับเป็นการให้แก่ฝ่ายอื่น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ ควรนำมาใช้เมื่อเรื่องของความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อฝ่ายอื่นมากกว่าฝ่ายของตนเอง หรือในสถานการณ์ที่ฝ่ายบริหารต้องการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่น เท่ากับฝ่ายบริหารยอมเรื่องหนึ่งแต่จะได้รับความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่นในภายหน้า เป็นการก่อให้เกิดความราบรื่นและความสงบในขณะนั้น แต่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งและยังมีความสับสนอยู่ เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบ แพ้ - แพ้ (Lose - Lose) เช่นเดียวกับการหลีกเลี่ยง

แบบที่สาม เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) หรือการพบกันครึ่งทางซึ่งแต่ละฝ่าย ได้ครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือกันหรือประนีประนอมกับฝ่ายอื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น หรือประโยชน์ของฝ่ายตัวเองในระดับปานกลางด้วย จึงอยู่ตรงกลางระหว่างการร่วมมือ (Cooperativeness) และการมุ่งชนะ (Assertiveness) การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อความขัดแย้งนั้นยุ่งยากซับซ้อน แต่ต้องการให้บรรลุข้อตกลงกันชั่วคราวก่อน หรือนำมาใช้เมื่อเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งแบบ แพ้ - แพ้ (Lose - Lose) เช่นเดียวกับแบบปรองดอง

แบบที่สี่ เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน (Competition) หรือแบบใช้คำสั่ง (Authoritative Command) โดยฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งให้จบลงโดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่า หรือใช้ความชำนาญมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การใช้อำนาจเป็นเรื่องง่ายที่จะระบุว่าฝ่ายใดได้ฝ่ายใดเสีย แต่ยังไม่สามารถแก้สาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เป็นเพียงเก็บกดปัญหาความขัดแย้ง โดยเน้นที่การมุ่งชนะ (Assertiveness) ฝ่ายเดียว ไม่มีการร่วมมือ (Cooperativeness) เลย เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบ ชนะ - แพ้ (Win - Lose) ควรนำมาใช้เมื่อสถานการณ์รีบด่วน เป็นเรื่องสำคัญต้องตัดสินใจโดยเร็วหรือเมื่อวิธีที่ใช้แก้ปัญหา นั้นเป็นเรื่องเฉพาะ ไม่อาจใช้วิธีอื่นได้

แบบที่ห้า เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaboration) หรือ



ร่วมมือกันแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทาง และวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน วิธีการจะมุ่งที่การประนีประนอมและรวบรวมข้อมูลทุกอย่างสำหรับการแก้ปัญหา การดำเนินการทุกอย่างกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาคัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือ (Cooperativeness) และการมุ่งชนะ (Assertiveness) โดยสามารถจัดสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งหมด และความขัดแย้งยุติไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นการบริหารความขัดแย้ง แบบ ชนะ - ชนะ (Win - Win) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาคัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 312 - 314) กล่าวถึง วิธีการบริหารความขัดแย้งดังนี้

1. การมุ่งไปที่เป้าหมายที่ใหญ่กว่า (Focus On Larger Goals) การมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายใหญ่กว่าช่วยเปลี่ยนความสนใจจากความขัดแย้งไปสู่การร่วมมือกัน ตัวอย่างเช่น โอกาสในการล้มละลายขององค์กร การตกงาน ความตกต่ำของคุณภาพสินค้า อาจช่วยกระตุ้นให้บุคคลที่มีความขัดแย้งกันหันมาร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน ความจำเป็นในการรักษายอดกำไรได้จากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ความเป็นปรปักษ์ของฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันลดลงได้ และหันหน้าเข้าหากัน เพื่อช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤติที่เกิดขึ้นได้
2. การปรับปรุงการสื่อสาร (Improve Communication) ในบางครั้งความขัดแย้งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ดังนั้นการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรจึงอาจช่วยให้ป้องกัน หรือลดความขัดแย้งลงได้ในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเกิดขึ้น การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ความขัดแย้งไม่ลุกลามหรือบานปลายไปมากกว่าเดิม และอาจช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ด้วย
3. ทักษะการเจรจาต่อรองของบุคลากร (Develop Employees' Negotiating Skills) ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง เพื่อนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงที่สร้างสรรค์แก่ทุกฝ่าย ซึ่งในกรณีนี้บุคคลจะได้เรียนรู้ที่จะมองไปไกลกว่าจุดยืนของตนเองและพิจารณาความสนใจหรือผลประโยชน์ของบุคคลอื่น เพื่อที่จะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหามาแบบ “ชนะ - ชนะ” และพยายามที่จะข่มอารมณ์ได้ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก
4. การใช้คนกลางเข้ามาไกล่เกลี่ย (Use Third Parties as Mediators) บุคคลที่มีความเป็นกลางพร้อมทั้งมีความเชี่ยวชาญในพฤติกรรมมนุษย์สามารถช่วยให้ความขัดแย้งลดลงได้ โดยที่คนกลางจะพบกับคู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งหรือตัวแทนแต่ละฝ่าย และช่วยหาข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับได้ของทั้ง 2 ฝ่าย การใช้คนกลางเป็นประโยชน์อย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในสถานการณ์ที่เกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัยกันระหว่างกลุ่มที่ทำให้เกิดภาวะขงกัน เพราะว่าคนกลางไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายแต่อย่างใด ดังนั้นทำให้คู่ขัดแย้งมีแนวโน้มที่จะเชื่อใจและทำตามข้อเสนอแนะของคนกลางที่เข้ามาช่วยไกล่เกลี่ย

5. แยกคู่กรณีที่มีความขัดแย้งออกจากกัน (Separate Conflicting Parties) วิธีการแยกคู่กรณีออกจากกันเป็นวิธีการที่รวดเร็วและลดความขัดแย้งลงได้ง่ายมากที่สุด อย่างไรก็ตามวิธีนี้ไม่ได้ลดความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์ต่อกันของฝ่ายที่มีความขัดแย้งระหว่างกันได้ และไม่สามารถแก้ไขสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ แต่ป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งขยายตัวเพิ่มมากขึ้น (If prevents the conflict from flaring up) อย่างไรก็ตาม วิธีกรรมนี้ไม่ใช่ทางเลือก เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ต้องทำงานร่วมกันในภาระงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน

6. นำคู่ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่ายเข้ามาเผชิญหน้ากัน (Bring Conflicting Parties Together) ถึงแม้ว่าการแยกคู่กรณีที่มีความขัดแย้งออกจากกันจะเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ แต่ในบางครั้งอาจเป็นการดีถ้าหากใช้วิธีที่ตรงกันข้ามกัน อันได้แก่ การนำคู่ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่ายเข้ามาเผชิญหน้ากันเพื่อที่จะทำให้ทั้งคู่ได้ทราบมุมมองของแต่ละฝ่ายและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ฟิลเลย์ (Filley, 1975 : 21 ; อ้างถึงใน สัมมา ธรณิษฐ์, 2556 : 184) กล่าวถึง แบบวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเป็น 3 แบบคือ

1. วิธีแพะ - แพะ จะมีลักษณะการประนีประนอม เป็นการแพะทั้งคู่ เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะได้ผลประโยชน์ไม่เต็มตามวัตถุประสงค์ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ที่ใช้มากคือ การเจรจาต่อรอง การประสานประโยชน์ การอาศัยกฎระเบียบ และการใช้บุคคลที่สาม

2. วิธีชนะ - แพะ คือเป็นลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งสูญเสีย ผู้ชนะจะได้สิ่งที่ต้องการ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ จะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่นการใช้อำนาจ การขู่ข่ม การใช้เสียงข้างมาก

3. วิธีชนะ - ชนะ เป็นวิธีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ทั้งคู่ได้พบกันเพื่อหาทางออกร่วมกันโดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์สูงสุด เป็นการร่วมมือแก้ปัญหา วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ได้แก่ ความพยายามให้มีมติเอกฉันท์ การตัดสินใจแบบผสมผสานความคิดเข้าด้วยกัน

นิติพล ภูตะ โขติ (2556 : 277 - 278) กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้ง มีวิธีการบริหารความขัดแย้งหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดมีดังนี้

1. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่ายในการขจัด

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งการร่วมมือกันจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน มีผลดีมากกว่าผลเสีย ปัญหาต่าง ๆ สามารถจัดไปได้โดยไม่มีฝ่ายใดแพ้ฝ่ายใดชนะ ทั้ง 2 ฝ่ายชนะทั้งคู่ เป็นการลดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันของทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน

2. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัวเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถทำให้ลดความขัดแย้งได้ เพราะการถอนตัวเป็นการไม่เผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การเพิกเฉยกับความขัดแย้งเป็นการชะลอให้ความขัดแย้งลดลง ซึ่งวิธีการนี้จะเหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมากนัก

3. การใช้คำสั่งแบบเผด็จการ (Authoritative command) การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยวิธีนี้ เพื่อต้องการให้ยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเร็ว ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจึงใช้คำสั่งโดยยึดถือตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายต่าง ๆ เพื่อใช้อำนาจในการสั่งการต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามเป็นการยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

4. การยอมให้หรือการประนีประนอม (Accommodation) เป็นการยอมตามความประสงค์ที่ฝ่ายตรงข้ามเรียกร้องหรือเป็นการยอมรับตามข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม เพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายนั้นสามารถบรรลุผล โดยจะไม่ทำการขัดขวางและต่อต้านใด ๆ เพื่อเป็นการประนีประนอมสร้างความสามัคคี สร้างพันธมิตร และขจัดปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน

5. การประนีประนอม (Compromise) การแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยวิธีนี้ ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่าง คือจะไม่ได้ครบทุกอย่างตามข้อเสนอหรือข้อเรียกร้อง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในลักษณะนี้จะพบเห็นบ่อยในการเรียกร้องค่าแรงงานของสหภาพแรงงาน การประนีประนอมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นทางออกที่เหมาะสมที่สุด เพราะเป็นการพบกันครึ่งทาง โดยทั่วไปจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้รับความพอใจกับวิธีแก้ปัญหาค

สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้งเป็น การปฏิบัติกรใด ๆ ของผู้บริหารองค์การ ที่ทำให้ความขัดแย้งในองค์การลดความรุนแรงลง หรือหมดสิ้นไปจากองค์การ รวมถึงการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีการลงรอยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการบริหารงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี ตามแนวคิดของ โทมัส และคิลแมนน์ ได้แก่ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้

### วิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ของ โทมัส และคิลแมนน์

มีรายละเอียดวิธีการจัดการความขัดแย้งดังนี้

#### การเอาชนะ

ปรีชา จำสิงห์ (2549 : 24) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้ง โดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและ เป็นการใช้อำนาจ แบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้ – ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้ เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 26) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจหรืออิทธิพลหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ ถึงแม้อำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถของใครก็ตามและรวม ไปถึงการต่อสู้ เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้อง เพื่อให้ตนเองชนะ ไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 : 54) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเอาชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การวางกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนั้นเป็นการใช้อำนาจสั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

#### การร่วมมือ

ปรีชา จำสิงห์ (2549 : 6) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยพยายามให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมหาทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะเกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่น

ถำจวน ชื่นธงชัย (2551 : 7) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหาร โรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยตกลงร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 : 4) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบตั้งยั้งรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือนั้นคือความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ การร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจดูถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ้งขึ้น การร่วมมือเป็นการที่ผู้บริหารมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การร่วมมือ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยตกลงร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

#### การประนีประนอม

ประกายทิพย์ ผาสุก (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตการเอาใจตนเองและมิตการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 5) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง วิธีการนี้ใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับ 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่าๆกัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือจะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริงๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

ถำจวน ชื่นธงชัย (2552 : 7) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้อง

ยอมเสียสละสิ่งที่ตนปรารถนาบ้างเพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2554 :4) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การมุ่งปรับตัว เพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่พยายามต้องการรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอม พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่าย มีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้าง ก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา และลดความรุนแรงลง

#### การหลีกเลี่ยง

ปรีชา จำสิงห์ (2549 : 6) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา โดยการทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นหรือหลีกเลี่ยงไปจากสถานการณ์ เชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ถ้ำจวน ชื่นธงชัย (2550 : 7) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยอมรับกับปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อย จึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 5) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้ง โดยยอมรับกับปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉย กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

#### การยอมให้

ปรีชา จำสึงห์ (2549 : 6) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการ ความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วย

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550 : 4) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การจัดการ ความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของ อีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งว่าจะได้รับอะไร แลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

วัชรพล มนตรีภักดี (2550 : 5) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรม ที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วย ก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การยอมให้ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ต้อง การให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่น ดำเนินการ ไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะ ไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็นสองส่วน คือ งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัย ต่างประเทศ ซึ่งมารายละเอียดดังนี้

##### งานวิจัยในประเทศ

จิตจามาศ เชื้อโฮม (2553 : 59 - 60) รายงานผลการวิจัยเรื่อง วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ดังนี้ 1) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ - ชนะมากที่สุด รองลงไปที่วิธีแพ้ - แพ้ และวิธี แพ้ - ชนะ ตามลำดับ 2) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนเพศชายเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ - ชนะ และวิธีแพ้ - แพ้ ส่วนเพศหญิงเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง แพ้ - ชนะ 3) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนที่มีอายุ 31 - 50 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการวิธีชนะ - ชนะ และวิธีแพ้ - แพ้ มากกว่าผู้ที่มีอายุ

50 ปีขึ้นไปและน้อยกว่า 31 ปี 4) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 6 - 10 ปี และ 11 - 15 ปี เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งวิธีชนะ - ชนะ และวิธีแพ้ - แพ้ มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 15 ปีขึ้นไป และ 1 - 5 ปี 5) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาดังกัน เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ต่างกัน 6) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียน ต่างกันเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ต่างกัน

บุญเลิศ เนียมจันทร์ (2553 : 63) รายงานผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของพนักงานครูสังกัดเทศบาลเมือง สวรรคโลก อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย พบว่าพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของฝ่าย บริหาร โรงเรียน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบพบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในระดับมาก 2 แบบ คือ แบบการร่วมมือและแบบการ ประนีประนอม ส่วนแบบการยอมให้ แบบการเอาชนะและแบบการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับ ปานกลาง

วริรัตน์ เลิศฤทธิ์พงษ์ (2553 : 55 - 57) รายงานผลการวิจัยเรื่อง แบบการจัดการ ความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 พบว่า 1) ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 มีความคิดเห็นต่อแบบการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยแบบที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก มี 2 แบบ คือ แบบต่อสู้ และแบบแก้ปัญหา ส่วนแบบ หลีกเลี่ยง แบบกลบเกลื่อน แบบประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง 2) ผลการศึกษาความแตกต่างของแบบการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน จำแนก ตามเพศ พบว่า ครูเพศชาย มีความคิดเห็นสูงกว่าครูเพศหญิง โดยครูเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อ แบบกลบเกลื่อนสูงกว่าครูเพศชาย จำแนกตามอายุ พบว่า ครูที่มีอายุ 41 - 50 ปี มีความคิดเห็น มากกว่ากลุ่มอายุอื่น โดยกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นต่อแบบแก้ปัญหาสูงกว่ากลุ่มอายุอื่น จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูที่มี การศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่ากลุ่ม การศึกษาอื่น โดยกลุ่มการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมี ความคิดเห็นต่อแบบต่อสู้สูงสุด และจำแนก ตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ ในการทำงานระหว่าง 21-30 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า กลุ่มประสบการณ์ในการทำงานอื่น โดยกลุ่ม ประสบการณ์ 10-20 ปี มีความ คิดเห็นต่อแบบต่อสู้สูงสุด

พิมพ์วรา ดวงแก้ว (2554 : 99 - 101) รายงานผลการวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ



อุทัยธานี พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ในภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวม เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและจำนวนครูในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุทัยธานี ไม่พบความแตกต่าง

เชมณัฐ กอสมานชัยกิจ (2556 : 142 - 145) รายงานผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 พบว่า 1) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ศจี เปล่งศรีเมือง (2556 : 89) รายงานผลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 2 พบว่า 1) ฝ่ายบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมให้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการร่วมมือ รองลงมาได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง 2) ฝ่ายบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 2 ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน และประเภทของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนทั้ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 2 ที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านการเอาชนะ ได้แก่ ควรใช้เหตุผลและความถูกต้องเป็นหลัก

ด้านการร่วมมือ ได้แก่ ควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ด้านการ ประนีประนอม ได้แก่ ควรรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ด้านการหลีกเลี่ยง ได้แก่ พยายาม หลีกเลี่ยงการโต้เถียงกับคู่กรณี และด้านการยอมให้ ได้แก่ ควรยอมเสียสละบางส่วนเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนใหญ่

สมยศ ศุกเลิศ (2556 : 113 - 115) รายงานผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้ง ของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 พบว่า 1) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 เลือก วิธีการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ แบบยอมตาม แบบประนีประนอม และแบบหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะมีผู้เลือกน้อยที่สุด 2) ฝ่าย บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ที่มีเพศต่างกันมี การบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3) ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารความ ขัดแย้งไม่แตกต่างกัน 4) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรี สะเกษ เขต 3 ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี มีการบริหารความขัดแย้ง แบบหลีกเลี่ยงมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหาร 10 ปีขึ้นไป และผู้บริหารที่มี ประสบการณ์การบริหาร 5 - 10 ปี มีการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง มากกว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์การบริหาร 10 ปีขึ้นไป 5) ฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 มีปัญหาการบริหารความขัดแย้งแบบยอมตาม แบบเอาชนะ แบบ หลีกเลี่ยง และแบบประนีประนอม คือ ไม่มีแนวความคิดใหม่ ๆ และไม่เกิดผลทางสร้างสรรค์ เกิด ความหวาดกลัวและเฉื่อยชา ความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขทำให้สถานการณ์ในการทำงาน แย่ลง ไม่มีแนวความคิดใหม่ ๆ และไม่เกิดผลในทางสร้างสรรค์ตามลำดับ ส่วนการแก้ปัญหา นั้น ฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 เสนอแนะ วิธีการแก้ปัญหการบริหารความขัดแย้งแบบยอมตาม แบบเอาชนะ แบบหลีกเลี่ยง และแบบ ประนีประนอม คือ ไม่เอาความขัดแย้งมาพูดเพราะจะทำลายความสัมพันธ์ ควรมีความยินยอมตกลง ที่จะร่วมมือแก้ปัญหาโดยการนั่งคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิธีการส่งเสริมให้อีกฝ่ายได้รับ ความพึงพอใจ ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ควรมี เทคนิคการเจรจาต่อรอง มีไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตามลำดับ

### งานวิจัยต่างประเทศ

รีวิลลา (Revilla. 1984 : 160 - A) ได้ศึกษารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้งชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าการใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มีน้อย ผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมและวิธีการหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าวิธีการ แก้ความขัดแย้งผู้บริหารทั้งชายและหญิงไม่แตกต่างกันพบว่าความสัมพันธ์ที่ระดับ .05 และ .01 ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งคือ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในการบริหารงาน กลุ่มผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีการเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น ใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธี มุ่งผลประโยชน์ของตนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

พริทชาร์ด (Pritchard. 1986 : 2810 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่าง วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งของ โทมัส-คิลแมนน์ ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหา ความขัดแย้งหรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้ง 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการปรองดอง พบว่าวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการหญิง และชายที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

ไบเออร์ส (Byers. 1987 : 784) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม แก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันในองค์กร โดยศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเทนเนสซี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง แบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ความผูกพันในองค์กร ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์กันในทางลบต่อ ความผูกพันในองค์กร

ลอร์ดอน (Lordon. 1991 : 1596 - A - 1597-A) ศึกษาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ การหลีกเลี่ยง

เฟย์ (Faye. 1995 : 7420) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่จัดทำสำหรับปัญหาปฏิบัติได้ของ นักเรียนระดับมัธยมศึกษา และรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมีพฤติกรรมที่รุนแรง ภายใต้อาการแวดล้อมในสังคมเมือง การตอบสนองเหล่านี้มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัย ในโรงเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป้าหมายหลักคือ ต้องการจะเพิ่มความตระหนักรู้ของ ความขัดแย้งว่าเป็นเสมือนธรรมชาติส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วง

ความรุนแรง ด้วยการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ของการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้น ยังมีผลทำให้พฤติกรรมนี้มีการเผชิญหน้าระหว่างเหตุการณ์ยุ่งเหยิง ที่สำคัญลดลงด้วย

จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และบุคลิกภาพของผู้บริหาร เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล พบมากในลักษณะนิสัย อารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้ง แบบประนีประนอมมาก ส่วนการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียนและเขตพื้นที่ของโรงเรียนต่างกันจะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ที่การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาการเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม ทักษะการใช้อำนาจ การใช้ภาวะผู้นำในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เพื่อยุติความขัดแย้ง ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยทั้งของในต่างประเทศและในประเทศ ผู้วิจัยจึงขอสรุปพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ออกเป็น 5 วิธีคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็น ฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2558 ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 971 คน จาก 66 โรงเรียน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มจากประชากร โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซ์และมอร์แกน (Krejcie & Morgan ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 148) ได้ฝ่ายบริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 278 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 แบ่งฝ่ายบริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามตำแหน่งเป็นกลุ่มย่อยตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยลักษณะแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2.2 ทำการสุ่มฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยสุ่มให้กระจายตามขนาดของโรงเรียนและตำแหน่งทางการบริหาร ตามสัดส่วน

ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก รายละเอียดจำนวน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างแสดงได้ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2558 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาด	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
ผู้อำนวยการ	24	26	13	63	7	7	4	18
รองผู้อำนวยการ	16	51	49	116	5	15	13	33
หัวหน้ากลุ่มงาน	108	104	52	264	31	30	15	76
หัวหน้ากลุ่มสาระ	216	208	104	528	61	60	30	151
รวม	364	389	218	971	104	112	64	278

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสบการณ์ ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใน 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-End Form) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

## 2. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้ดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 นำข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถาม ด้านละ 8 ข้อ

2.3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา โครงสร้าง และภาษา เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุม

2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ได้แบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 5 ด้านรวม 40 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 นายเกียรติ เข็มบุบผา กศ.ม. (หลักสูตรและการสอน) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ข้าราชการบำนาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านวัดผล

2.4.2 นางสาวอภิญาณ บุญอุไร กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.4.3 นายสรายุทธ เสตารักษ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.4.4 นายอัครเดช หลาบนอก ก.ม. (การบริหารการศึกษา) ตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร่วมเกล้าบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบ

2.4.5 นางลักขมี พายุหะ ก.ม. (การบริหารการศึกษา) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ  
ชำนาญการ โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.5 นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้  
สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่าได้ค่า  
ความเชื่อมั่นเท่ากับ .851 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้ โดยในแต่ละ  
ด้านมีค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ด้านที่ 1 การจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .933

ด้านที่ 2 การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .971

ด้านที่ 3 การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ  
.882

ด้านที่ 4 การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .924

ด้านที่ 5 การจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .926

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึง  
ผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อขอความ  
อนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ และแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากฝ่าย  
บริหาร โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พร้อม  
อธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ และแจ้งวัน เวลาการขอรับ  
แบบสอบถามคืน



3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตามวัน และเวลาที่กำหนดไว้ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 278 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และนำกลับมาวิเคราะห์หาข้อมูลทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. กรอกรหัสแบบสอบถาม
3. กำหนดตัวเลขแทนค่าข้อมูลในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วบันทึกข้อมูล
4. ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าที่ต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยประสบการณ์ใน ตำแหน่งและขนาด โรงเรียน วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นจำนวน ร้อยละ

4.2 วิเคราะห์เกี่ยวกับการการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายจาก ค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545 : 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50-4.50	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.50-3.50	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.50-2.50	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ ในตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ ค่า Independent Sample t - test กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis Of Variance) เมื่อพบความแตกต่างจึงใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe's Method)

4.5 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ หากำร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบการบรรยายเป็นความเรียง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC ( Index of Item- Objective Congruence ) แบบสอบถามแต่ละข้อถามมีค่า ดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าใช้เป็นแบบสอบถามได้

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับเนื้อหาหรือระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณ  
รักษ์. 2555 : 309)

$$S. D. = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N^2}}$$

เมื่อ	S. D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$N^2$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน  
เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยการทดสอบค่าที (t - test) โดยใช้สูตร  
ดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 322)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t
	$\bar{X}_1$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
	$S_1^2$	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$S_2^2$	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$N_1$	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$N_2$	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 การทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน  
 เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัชฌมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้ค่าสถิติ F-test โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์  
 สุวรรณรักษ์. 2555 : 328)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \quad \text{ที่} \quad df_1 = k - 1 \text{ และ } df_2 = n - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F
	$MS_b$	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม
	$MS_w$	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา
	n	แทน	จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ  
 เซฟเฟ้ (Seheffe') ดังสูตรต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 346)

$$CV_d = \sqrt{(K - 1)(F^*)(MS_{within})(2/n)}$$

เมื่อ	$CV_d$	แทน	ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่
	K	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	$F^*$	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	$MS_{within}$	แทน	ค่า Mean square within Group
	n	แทน	จำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ มีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
 $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ย (Mean)  
S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)  
T แทน ค่าสถิติในการแจกแจงแบบ (t - distribution)  
F แทน ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ (F- distribution)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งตามความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่หรือยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ปรากฏดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อ	ตัวแปร	จำนวน (คน) (n = 278)	ร้อยละ
1	ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
	1.1 ต่ำกว่า 10 ปี	137	49.30
	1.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	141	50.70
2	ขนาดของโรงเรียน		
	2.1 ขนาดเล็ก	104	37.40
	2.2 ขนาดกลาง	112	40.30
	2.3 ขนาดใหญ่	62	22.30
	เฉลี่ยรวม	278	100

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 278 คน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง จำนวนมากที่สุด คือ มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งการ ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปรากฏดังตาราง 4.2 - 4.7

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	$\bar{X}$	S. D.	ความหมาย
1	แบบเอาชนะ	2.83	1.24	ปานกลาง
2	แบบร่วมมือ	4.09	0.87	มาก
3	ประนีประนอม	4.06	0.84	มาก
4	แบบหลีกเลี่ยง	2.90	1.34	ปานกลาง
5	แบบยอมให้	3.65	1.06	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.51	1.07	มาก

จากตาราง 4.2 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดคือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม ( $\bar{X} = 4.06$ ) ส่วนด้านที่นำมาใช้น้อยที่สุดคือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ ( $\bar{X} = 2.83$ )

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการ  
ความขัดแย้งแบบเอาชนะ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ	$\bar{X}$	S. D.	ความหมาย
1	ฝ่ายบริหารใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของฝ่ายบริหารเท่านั้น	2.82	1.22	ปานกลาง
2	ฝ่ายบริหารยื่นข้อให้รับวิธีแก้ปัญหาที่ฝ่ายบริหารเสนอให้เท่านั้น	2.76	1.13	ปานกลาง
3	ฝ่ายบริหารเรียกร้องให้ดำเนินการตามที่ฝ่ายบริหารคิดไว้	2.90	1.27	ปานกลาง
4	ฝ่ายบริหารบังคับให้ปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารคิดไว้เท่านั้น	2.62	1.17	ปานกลาง
5	ฝ่ายบริหารยื่นข้อให้ปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายบริหาร	2.92	1.26	ปานกลาง
6	ฝ่ายบริหารพยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน	2.68	1.35	ปานกลาง
7	ฝ่ายบริหารยื่นข้อตามความต้องการของตนเอง	2.78	1.30	ปานกลาง
8	ฝ่ายบริหารเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง	3.13	1.18	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	2.83	1.24	ปานกลาง

จากตาราง 4.3 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามวิธีการจัดการความขัดแย้ง  
แบบเอาชนะ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ใน  
ระดับปานกลาง โดยข้อที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ ข้อ 8 ฝ่ายบริหารเชื่อมั่น  
ในความคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 3.13$ ) รองลงมาคือข้อ 5 ฝ่ายบริหารยื่นข้อให้ปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่าย  
บริหาร ( $\bar{X} = 2.92$ ) ส่วนข้อที่นำมาใช้น้อยที่สุดคือ ข้อ 4 ฝ่ายบริหารบังคับให้ปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหาร  
คิดไว้เท่านั้น ( $\bar{X} = 2.62$ )



ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการ  
ความขัดแย้งแบบร่วมมือโดยรวมและรายข้อ

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ	$\bar{X}$	S. D.	ความหมาย
1	ฝ่ายบริหารแสวงหาความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา	4.04	0.89	มาก
2	ฝ่ายบริหารร่วมกับองค์กรพิจารณาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.08	0.95	มาก
3	ฝ่ายบริหารพยายามที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อหาทางให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพอใจ	4.04	0.97	มาก
4	ฝ่ายบริหารใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา	4.09	0.83	มาก
5	ฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	4.17	0.80	มาก
6	ฝ่ายบริหารให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน	4.11	0.89	มาก
7	ฝ่ายบริหารสร้างความตระหนักว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก	4.18	0.83	มาก
8	ฝ่ายบริหารพยายามจงใจให้คู่กรณีนึกถึงความต้องการของผู้อื่น	3.97	0.81	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.09</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ ข้อ 7 ฝ่ายบริหารสร้างความตระหนักว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ ข้อ 5. ฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 4.17$ ) ส่วนข้อที่นำมาใช้น้อยที่สุด คือ ข้อ 8 ฝ่ายบริหารพยายามจงใจให้คู่กรณีนึกถึงความต้องการของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.97$ )

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการ  
ความขัดแย้งแบบประนีประนอมโดยรวมและรายข้อ

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	$\bar{X}$	S. D.	ความหมาย
1	ฝ่ายบริหารพยายามช่วยประนีประนอม ให้แก่บุคคลที่ เกิดขัดแย้งเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน	4.10	0.88	มาก
2	ฝ่ายบริหารปรับทัศนคติร่วมกับองค์กรหรือบุคลากรให้ งานสำเร็จตามเป้าหมายแบบประนีประนอม	3.95	0.77	มาก
3	ฝ่ายบริหารยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	4.12	0.78	มาก
4	ฝ่ายบริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อต้องการให้ได้ ประโยชน์บางส่วน	4.10	0.87	มาก
5	ฝ่ายบริหารรับฟังข้อคิดเห็นของทั้ง 2 ฝ่ายแล้วนำมา พิจารณา	4.11	0.82	มาก
6	ฝ่ายบริหารสร้างแรงจูงใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ดีกว่าความขัดแย้ง	3.97	0.81	มาก
7	ฝ่ายบริหารเสียสละความต้องการบางส่วนเพื่อ ตอบสนองความต้องการบางอย่างขององค์กร	3.95	0.85	มาก
8	ฝ่ายบริหารรับฟังเหตุผลของทั้ง 2 ฝ่ายแล้วแก้ปัญหา	4.20	0.90	มาก
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.06</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.5 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ  
ประนีประนอม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ใน  
ระดับมาก โดยข้อที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ ข้อ 8 ฝ่ายบริหารรับฟังเหตุผล  
ของทั้ง 2 ฝ่ายแล้วแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือ ข้อ 3 ฝ่ายบริหารยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ  
( $\bar{X} = 4.12$ ) ส่วนข้อที่นำมาใช้น้อยที่สุด คือ ข้อ 2 ฝ่ายบริหารปรับทัศนคติร่วมกับองค์กรหรือ  
บุคลากรให้งานสำเร็จตามเป้าหมายแบบประนีประนอม และ ข้อ 7 ฝ่ายบริหารเสียสละความ  
ต้องการบางส่วนเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างขององค์กร ( $\bar{X} = 3.95$ )

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการ  
ความขัดแย้งแบบหลักเลียงโดยรวมและรายข้อ

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลักเลียง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ฝ่ายบริหาร ไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นใน องค์การของตน	2.87	1.33	ปานกลาง
2	ฝ่ายบริหาร ไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	2.92	1.50	ปานกลาง
3	ฝ่ายบริหารหลักเลียงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.47	1.32	ปานกลาง
4	ฝ่ายบริหาร ไม่หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์การ	2.61	1.33	ปานกลาง
5	ฝ่ายบริหาร ทั้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้น คลี่คลายไปเอง	2.98	1.29	ปานกลาง
6	ฝ่ายบริหารหลักเลียงสถานการณ์ความขัดแย้งที่ทำให้ ตนเองไม่สบายใจ	2.96	1.31	ปานกลาง
7	ฝ่ายบริหารปฏิบัติตน โดยพยายามไม่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง	2.30	1.34	น้อย
8	ฝ่ายบริหารหลักเลียงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา	3.07	1.33	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.90	1.34	ปานกลาง

จากตาราง 4.6 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามวิธีการจัดการความขัดแย้ง  
แบบหลักเลียงโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยภาพรวมส่วน  
ใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ ข้อ 3 ฝ่าย  
บริหารหลักเลียงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) รองลงมาคือ  
ข้อ 8 ฝ่ายบริหารหลักเลียงการเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.07$ ) ส่วนข้อที่นำมาใช้น้อยที่สุด  
คือ ข้อ 7 ฝ่ายบริหารปฏิบัติตนโดยพยายามไม่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.30$ )

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามวิธีการจัดการ  
ความขัดแย้งแบบยอมให้โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้	$\bar{X}$	S. D.	ความหมาย
1	ฝ่ายบริหารยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง	3.38	1.01	ปานกลาง
2	ฝ่ายบริหารคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคตมากที่สุด	3.67	1.15	มาก
3	ฝ่ายบริหารให้ผู้อื่นเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่	3.73	1.08	มาก
4	ฝ่ายบริหารรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีข้อโต้แย้ง	3.61	1.02	มาก
5	ฝ่ายบริหารเห็นด้วยกับการรักษาความสัมพันธ์ไว้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด	3.84	1.01	มาก
6	ฝ่ายบริหารเชื่อว่าข้อตกลงเปลี่ยนแปลงได้หากมีความสำคัญกับอีกฝ่าย	3.72	1.01	มาก
7	ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียวกับเรื่องอื่นๆ ทั่วๆ ไป	3.74	1.02	มาก
8	ฝ่ายบริหารไม่ตระหนัก ไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	3.50	1.15	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.65</b>	<b>1.06</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยรวมส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ ข้อ 5 ฝ่ายบริหารเห็นด้วยกับการรักษาความสัมพันธ์ไว้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$ ) รองลงมาคือ ข้อ 7 ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียวกับเรื่องอื่น ๆ ทั่วๆ ไป ( $\bar{X} = 3.74$ ) ส่วนข้อที่นำมาใช้น้อยที่สุด คือ ข้อ 1 ฝ่ายบริหารยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง ( $\bar{X} = 3.38$ )

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของ  
ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ปรากฏดังตาราง 4.8 – 4.9

ตาราง 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32 เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามประสบการณ์  
ในตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป		t
		$\bar{X}$	S. D.	$\bar{X}$	S. D.	
1	แบบเอาชนะ	2.88	1.13	2.78	1.34	0.87
2	แบบร่วมมือ	4.03	0.85	4.13	0.90	-0.95
3	แบบประนีประนอม	4.04	0.82	4.08	0.85	-0.43
4	แบบหลีกเลี่ยง	2.96	1.29	2.89	1.39	-0.27
5	แบบยอมให้	3.62	0.98	3.68	1.12	-0.49
	รวมเฉลี่ย	3.51	1.01	3.54	1.12	-0.19

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.8 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
การจัดการความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32 เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม  
และรายด้าน

ข้อ	วิธีการจัดการความ ขัดแย้ง	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		F	P
		$\bar{X}$	S. D.	$\bar{X}$	S. D.	$\bar{X}$	S. D.		
1	แบบเอาชนะ	2.47	1.10	3.00	1.21	3.09	1.36	8.50	0.04*
2	แบบร่วมมือ	4.19	0.91	3.94	0.76	4.16	0.95	3.85	0.07
3	แบบประนีประนอม	4.19	0.81	4.01	0.75	3.93	0.97	3.97	0.14
4	แบบหลีกเลี่ยง	2.69	1.35	3.18	1.29	3.15	1.33	5.39	0.04*
5	แบบยอมให้	3.38	1.27	3.82	0.80	3.79	0.96	6.59	0.02*
	รวมเฉลี่ย	3.38	1.09	3.59	0.96	3.62	1.11	5.66	0.04*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.9 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรายด้านที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ  
ความขัดแย้งแตกต่างกัน คือ การจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ การจัดการความขัดแย้งแบบ  
หลีกเลี่ยง และการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
เป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

ขนาดโรงเรียน		$\bar{X}$	S. D.	P
เล็ก	กลาง	-8.34	2.65	.008*
	ใหญ่	-9.69	3.12	.009*
กลาง	เล็ก	8.33	2.65	.008*
	ใหญ่	-1.36	3.08	.908
ใหญ่	เล็ก	9.69	3.12	.009*
	กลาง	1.36	3.08	.908

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.10 พบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 32 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งแตกต่างจาก  
โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนโรงเรียน  
ขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ได้กำหนดประเด็นไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
  - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  - 6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และ  
ขนาดของโรงเรียน

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ฝ่ายบริหาร โรงเรียนมีประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
การจัดการความขัดแย้งการปฏิบัติงานในโรงเรียนแตกต่างกัน
2. ฝ่ายบริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็น  
เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32 แตกต่างกัน



## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็น ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2558 ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 971 คน จาก 66 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากร โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2555 : 148) ได้ฝ่ายบริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามและขนาดของโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 เป็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open end Form) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ส่งถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถาม และขอความอนุเคราะห์ให้สถานศึกษาจัดส่งแบบสอบถามกลับ โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมซองบรรจุเอกสาร ติดแสตมป์ พร้อมทั้งอยู่ที่ส่งมาพร้อมกับแบบสอบถาม กรณีไม่ได้รับแบบสอบถามคืนภายในกำหนด ผู้วิจัยจะติดตามด้วยตนเองเพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด ผลปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืน 278 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นจำนวนร้อยละ

4.2 การศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 32 ตามระดับความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน ด้วยค่าเฉลี่ย

(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ยไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 163)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ ค่า t-test Independent กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 การเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis Of Variance) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แล้วใช้วิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe)

4.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ หากคำร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบแล้วบรรยายเป็นความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สรุปผลได้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่นำมาใช้มากที่สุดคือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ รองลงมาคือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และด้านที่นำมาใช้น้อยที่สุดคือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ

2. ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการจัดการความขัดแย้งแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผล

ผลการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 วิธีการที่ฝ่ายบริหาร โรงเรียนนำมาใช้มากที่สุดคือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ อาจเนื่องมาจากฝ่ายบริหารตระหนักว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีการที่มุ่งให้เกิดความพึงพอใจของทุก ๆ ฝ่าย การร่วมมือเป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาคต้องสอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการขององค์กร วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งร่วมกันคิด ที่สอดคล้องกัน และการตัดสินใจแบบผสมผสานกัน ซึ่งสอดคล้องกับฉันทานันท์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547 : 234) ที่กล่าวถึง กลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้ง ว่า การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจพัฒนา และสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจ เหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย เช่นเดียวกับ เสนาะ ดิยาว (2551 : 309 – 310) ที่กล่าวถึง แบบการจัดการความขัดแย้งว่า การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน (Collaboration) หรือร่วมมือกันแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทาง และวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน วิธีการจะมุ่งที่การประนีประนอมและรวบรวมข้อมูลทุกอย่างสำหรับการแก้ปัญหา การดำเนินการทุกอย่างกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือ (Cooperativeness) และการมุ่งชนะ

(Assertiveness) โดยสามารถจัดสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งหมด และความขัดแย้งยุติไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต เป็นการจัดการความขัดแย้ง แบบ ชนะ – ชนะ (Win - Win) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการแก้ปัญหา และยังสอดคล้องกับนิติพล ภูตะโชติ (2556 : 277 - 278) ที่กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้ง มีวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ (Collaboration) เป็นการร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่ายในการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งการร่วมมือกันจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน มีผลดีมากกว่าผลเสีย ปัญหาต่าง ๆ สามารถขจัดไปได้โดยไม่มีฝ่ายใดแพ้ฝ่ายใดชนะ ทั้ง 2 ฝ่ายชนะทั้งคู่ เป็นการลดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันของทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ ศจี เปล่งศรีเมือง (2556 : 89) และ สมยศ สุภเลิศ (2556 : 113-115) ซึ่งพบว่าฝ่ายบริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีพฤติกรรม และใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งพบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพแวดล้อมและสภาพทางสังคมคล้ายคลึงกัน รวมถึงสภาพปัญหาและสภาพสถานศึกษาส่วนใหญ่คล้ายคลึงกันทำให้การพิจารณาหรือการตัดสินใจในการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ตลอดจนมีการพัฒนา ประชุม อบรม สัมมนา ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตจามาศ เชื้อโฮม (2553 : 59 - 60) ได้ศึกษาเรื่องวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกันเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่ต่างกัน และยังสอดคล้องกับ ศจี เปล่งศรีเมือง (2556 : 89) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน และประเภทของ โรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนทั้ง โดยรวม

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามขนาดของ โรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยฝ่ายบริหารของโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากจำนวนประชากรฝ่ายบริหารของโรงเรียนขนาดเล็กมีน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับ

พิมพ์วรา ดวงแก้ว (2554 : 99 – 101) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและจำนวนครูในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ เขมณัญญ์ กอสมานชัยกิจ (2556 : 142 - 145) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่มีต่อการจัดการความขัดแย้ง จึงขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหาร โรงเรียน ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีที่ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญมากคือ ฝ่ายบริหารสร้างความตระหนักว่าเป้าหมายที่มืออยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นฝ่ายบริหาร โรงเรียนควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ โดยวิธีการสร้างความตระหนักว่าเป้าหมายที่มืออยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรกและรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาฝ่ายบริหาร โรงเรียน ควรจัดอบรม สัมมนา และพัฒนาให้ฝ่ายบริหาร โรงเรียนตระหนักถึงวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบร่วมมือ เพราะการวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบร่วมมือฝ่ายบริหาร โรงเรียนใช้มากที่สุด และเป็นวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น ให้ความรู้เรื่องการจัดการความขัดแย้งแก่ฝ่ายบริหาร โรงเรียนให้มีความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มองความขัดแย้งไปในทางบวก เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

3. ในการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน ฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงเพศ อายุ ประสบการณ์ การศึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา และทำความเข้าใจบริบทของโรงเรียนอย่างละเอียด เพราะจะทำให้การจัดการความขัดแย้งเกิดประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาขององค์กร

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความพึงพอใจของครูและบุคลากรในการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงาน

2. ควรศึกษาประสิทธิผลของวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
Buriram Rajabhat University

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : กุรุสภา.
- เชมณัฐ์ กอสมานชัยกิจ. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : นึกพอยท์.
- จิตทามาศ เชื้อโฮม. (2553). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรส.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ศรีสะเกษ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุล. (2549). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.
- นิติพล ภูตโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลิศ เนียมจันทร์. (2553). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของพนักงานครูสังกัดเทศบาลเมืองสวรรคโลก อำเภอสวรรคโลก จังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.



- ประกายทิพย์ ผาสุก. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประภาพรณ รักเสียง. (2556). หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2555). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปรีชา จำสิงห์. (2549). การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิมพ์วรา ดวงแก้ว. (2554). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สพบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์. (2549). พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์.
- ไพฑูรย์ ฉิ่งทองคำ. (2541). “ศิลปะการแก้ปัญหาบุคลากร.” ข้าราชการครู. 18(4) : 21-22.
- แมนสรวง แซ่ซิ้ม. (2557). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2558, จาก <https://mansuang1978.wordpress.com/2014/02/09>
- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- วริรัตน์ เลิศฤทธิพงศ์. (2553). แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.

- วัชรพล มนตรีภักดี. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิภาวี เข็มบุศย์. (2544). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2555). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2556). พฤติกรรมองค์กร.นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- ศจี เปล่งศรีเมือง. (2556). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สมคิด บางโม. (2555). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.
- สมยศ สุภเลิศ. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2548). การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา.
- สัมมา รุทธิชัย. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สุนทร โฉตรบรรเทา. (2552). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เสนาะ ดิเขาว์. (2551). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- \_\_\_\_\_. (2552). ภาวะผู้นำในการประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- หวน พันธุ์พันธ์. (2528). การบริหารโรงเรียน กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บิ๊กส์ ทู ยู.

- Byers, K. (1987). "Relationships between Principals and Teacher Perception of Conflict, Conflict Relations Behavior, Leader Personality, and Organization Commitment," **Dissertation Abstracts International**. 14(2) : 269 – 288.
- Faye, A. C. (1995). **Interpersonal Conflict Resolution**. Glenview Illinois : Scott Foresman and Company.
- Huffhines, R. A. (1984). "A Taxonomic Model for the Study of the Effective Principal," **Dissertation Abstracts International**. 34(03) : 705 – A.
- Lordon, J.K. (1991). "A Case Study of Conflict Management in Superintendent School Board Relationships," **Dissertation Abstracts International**. 52(05). 1596 – 1597 - A.
- Pressel, D. A. (1986). "A Study of Relationships between Personality Traits as Measured by Cattel's 16 Personality Factors and Aspiration for Leadership," **Dissertation Abstracts International**. 47(05) : 1566 – A.
- Pritchard, E. S. (1986). The supervisory behavior of school administrators and organization effectiveness. **Dissertation Abstracts International**. 28(1). 87 – A.
- Revilla, M. V. (1984). Conflict management styles of men and women administrators in higher education. **Dissertation Abstracts International**. 45(6). 1601 – A.
- Robbins, Stephen P. (2005). **Organizational Behavior**. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ว๗๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายเกียรติ เข็มบุบผา

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
หวังเป็น อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๕๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/วศ๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นางสาวอภิญญาณ บุญอุไร

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๕๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/วศ๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายสรายุทธ เสลารักษ์

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘





ที่ ศร ๐๕๔๕.๑๑/ว๗๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายอัครเดช หลาบนอก

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๕๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/วศ๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายสรายุทธ เสลารักษ์

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/๖๗๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายอัครเดช หลาบนอก

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/วศ๑๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นางลักขมี พายุหะ

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมकुณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๕๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/๗๑๙

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๓๓

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นายมานพ ทองคำ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/๗๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๓๒

ด้วย นายมานพ ทองคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒ โดยมี ดร.บรรพต วงศ์ทองเจริญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยการนี้นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าวจึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 32

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง  
แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีข้อคำถาม 40 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ  
เพิ่มเติม เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ขอได้โปรด  
ตรวจสอบตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ได้ผลสรุปที่ตรงกับความเป็นจริง สามารถ  
นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

3. ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเฉพาะการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น การตอบ  
แบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสถานศึกษาแต่ประการใด

4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งคืน โดยนำเอกสารใส่ซอง  
ส่งตามที่อยู่ที่แนบมาด้วยแล้ว

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

มานพ ทองคำ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



## แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของฝ่ายบริหาร โรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่กำหนดให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์ในตำแหน่งการบริหาร

- ( ) ต่ำกว่า 10 ปี  
( ) ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

2. ขนาดของสถานศึกษา

- ( ) สถานศึกษาขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน)  
( ) สถานศึกษาขนาดกลาง (มีนักเรียน 500 - 1499 คน)  
( ) สถานศึกษาขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร โรงเรียนในการแก้ปัญหา  
ความขัดแย้ง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างต่อไปนี้ตามความเป็นจริง

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ระดับการเลือกใช้ วิธีการจัดการความขัดแย้ง				
	5	4	3	2	1
<b>แบบเอาชนะ</b>					
1. ฝ่ายบริหาร ใช้คำสั่งให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของฝ่ายบริหารเท่านั้น					
2. ฝ่ายบริหาร ยืนยันให้รับวิธีแก้ปัญหาที่ฝ่ายบริหารเสนอให้เท่านั้น					
3. ฝ่ายบริหาร เรียกร้องให้ดำเนินการตามที่ฝ่ายบริหารคิดไว้					
4. ฝ่ายบริหาร บังคับให้ปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารคิดไว้เท่านั้น					
5. ฝ่ายบริหาร ยืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายบริหาร					
6. ฝ่ายบริหาร พยายามบีบบังคับให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดของตน					
7. ฝ่ายบริหาร ยืนยันตามความต้องการของตนเอง					
8. ฝ่ายบริหาร เชื้อมนั่นในความคิดของตนเอง					
<b>แบบร่วมมือ</b>					
1. ฝ่ายบริหาร แสวงหาความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา					

2. ฝ่ายบริหารร่วมกับองค์กรพิจารณาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น				
3. ฝ่ายบริหารพยายามที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อหาทางให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายพอใจ				
4. ฝ่ายบริหารใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา				
5. ฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา				
6. ฝ่ายบริหารให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน				
7. ฝ่ายบริหารสร้างความตระหนักว่าเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันมีความสำคัญเป็นอันดับแรก				
8. ฝ่ายบริหารพยายามจูงใจให้คู่กรณีนึกถึงความต้องการของผู้อื่น				
<b>แบบประนีประนอม</b>				
1. ฝ่ายบริหารพยายามช่วยประนีประนอม ให้แก่บุคคลที่เกิดขัดแย้งเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน				
2. ฝ่ายบริหารปรับทัศนคติร่วมกับองค์กรหรือนุกลากรให้งานสำเร็จตามเป้าหมายแบบประนีประนอม				
3. ฝ่ายบริหารยินดีเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ				
4. ฝ่ายบริหารยอมเสียสละบางส่วนเพื่อต้องการให้ได้ประโยชน์บางส่วน				
5. ฝ่ายบริหารรับฟังข้อคิดเห็นของทั้ง 2 ฝ่ายแล้วนำมาพิจารณา				
6. ฝ่ายบริหารสร้างแรงจูงใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ดีกว่าความขัดแย้ง				
7. ฝ่ายบริหารเสียสละความต้องการบางส่วนเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างขององค์กร				
8. ฝ่ายบริหารรับฟังเหตุผลของทั้ง 2 ฝ่ายแล้วแก้ปัญหา				
<b>แบบหลีกเลี่ยง</b>				
1. ฝ่ายบริหารไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของตน				
2. ฝ่ายบริหารไม่สนใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง				
3. ฝ่ายบริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน				
4. ฝ่ายบริหารไม่หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร				

5. ฝ่ายบริหารทิ้งช่วงเวลาไว้เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง					
6. ฝ่ายบริหารหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความขัดแย้งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ					
7. ฝ่ายบริหารปฏิบัติตน โดยพยายามไม่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง					
8. ฝ่ายบริหารหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงไปตรงมา					
<b>แบบยอมให้</b>					
1. ฝ่ายบริหารยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง					
2. ฝ่ายบริหารคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคตมากที่สุด					
3. ฝ่ายบริหารให้ผู้อื่นเสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่					
4. ฝ่ายบริหารรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีข้อโต้แย้ง					
5. ฝ่ายบริหารเห็นด้วยกับการรักษาความสัมพันธ์ไว้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด					
6. ฝ่ายบริหารเชื่อว่าข้อตกลงเปลี่ยนแปลงได้หากมีความสำคัญกับอีกฝ่าย					
7. ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับข้อขัดแย้งเช่นเดียวกับเรื่องอื่นๆ ทั่วๆ ไป					
8. ฝ่ายบริหารไม่ตระหนัก ไม่ยึดมั่นกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหาร

โรงเรียน

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียน ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ

1.1 ปัญหา.....

.....

1.2 ข้อเสนอแนะ.....

.....



ภาคผนวก ค  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	40

มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
Buriram Rajabhat University

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	0	1	1	1	1	0.80	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
16	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
24	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
33	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
34	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
35	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
36	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
37	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
38	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
39	0	0	1	1	1	0.60	ใช้ได้
40	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายมานพ ทองคำ
วัน เดือน ปีเกิด	2 ตุลาคม 2516
สถานที่เกิด	อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	83 หมู่ 11 ตำบลถาวร อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก ตำบลละหานทราย อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2529 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนนางรอง(สังขกฤษอนุสรณ์) อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ.2532 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ.2535 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ.2543 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกคนตรีศึกษา สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา พ.ศ.2546 ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขา การจัดการและการ ประเมินโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2559 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์