

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี

CONFLICT MANAGEMENT OF SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATORS IN UTHAI THANI PROVINCE

กมลนันท ศรีจ้อย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี

กมลนัฏ ศรีจ้อย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี

Conflict Management of Secondary School Administrators in
Uthai Thani Province

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวกมลนัทธ์ ศรีจ้อย

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

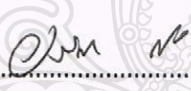
ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์, ปร.ด.


ปีการศึกษา

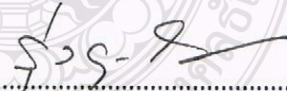
2560

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

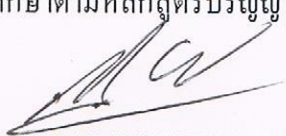

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อริสา สำรอง, ปร.ด.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์, ปร.ด.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต


..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ด.)

วันที่...18...เดือน...ธันวาคม...พ.ศ.2560...

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี
ชื่อ – นามสกุล	นางสาวกมลนัทธ์ ศรีจ้อย
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และ 2) เปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี จำนวน 148 คน โดยกำหนดจากตารางสุ่มของเครจซ์ และ มอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้การทดสอบค่าที ใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเอาชนะ และ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : การบริหารจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

Thesis Title	Conflict Management of Secondary School Administrators in Uthai Thani Province
Name – Surname	Miss Kamonnat Srijoy
Program	Educational Administration
Thesis Advisor	Assistant Professor Roongaroon Rangrongratana, Ph.D.
Academic Year	2017

ABSTRACT

This study aimed to 1) study the approach in managing conflict of secondary school administrators in Uthai Thani Province, and 2) compare their approach of conflict management classified by sex, age, educational qualification and administrative experience.

The population was 148 school administrators, vice school administrators, department heads, and heads of learning area currently working at secondary schools in Uthai Thani Province. The sample size was set by using the table of Krejcie & Morgan. The research instrument was a rating-scale questionnaire. The statistics for data analysis comprised percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way analysis of variance.

The findings revealed that 1) compromising was rated the highest level of conflict management approach followed by collaboration while competition was the lowest, and 2) when the administrators' sex, age and their administrative experience were compared, their approach in managing conflict was not different. However, when their educational qualification was considered, the approach of conflict management was statistically different at a significant level of 0.05.

Keywords: conflict management, administrators, secondary schools in Uthai Thani Province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธาน คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อริสา สารอง ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาร่วมพิจารณาตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธี พิกุลทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม ดร.ศักดา สถาพรวงษา ดร.ชัชอนันต์ มั่นคง และ ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีทุกโรงเรียน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถามจนได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา บ่มเพาะให้ลูกศิษย์คนนี้นำเอา หลักการมาประยุกต์ใช้ และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นผลมาจากพลังใจที่ได้รับจากเพื่อนๆ ร่วมรุ่นในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้ ความอนุเคราะห์ในด้านต่างๆ ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา คุณสามี ที่ช่วยให้กำลังใจ และช่วยเหลือ ทางด้านทุนทรัพย์ในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณเจ้าของตำรา เอกสาร และงานวิจัยทุกเล่ม ที่ได้นำมาอ้างอิงสำหรับการศึกษาวิจัย ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่าน และเพื่อนนักศึกษาจะได้ใช้ผลการวิจัยไปอ้างอิง ในการศึกษาวิจัยด้านอื่นๆ ต่อไป

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
1.3 คำถามการวิจัย.....	13
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	14
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
1.7 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	16
1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	18
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง.....	27
2.3 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.....	41
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจเนอรัเรชั่น.....	43
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	53
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	57
4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี.....	58
4.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.....	69
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	76
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	76
5.2 การอภิปรายผล.....	79
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	85
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	93
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	97
ภาคผนวก ง ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	105
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล.....	112
ประวัติผู้เขียน.....	114

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน.....	30
ตารางที่ 2.2 จำนวนสถานศึกษาต่อผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา.....	42
ตารางที่ 2.3 สรุปคุณลักษณะเด่นและแนวคิดของเจเนอเรชั่นทั้ง 4 กลุ่ม.....	44
ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	52
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี.....	52
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการเอาชนะ.....	60
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการร่วมมือ.....	62
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการประนีประนอม.....	64
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการหลีกเลี่ยง.....	66
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้.....	68
ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.....	70
ตารางที่ 4.9 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามอายุกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.....	72
ตารางที่ 4.10 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับการบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.....	73

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับการบริหารจัดการความ จัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีด้านการยอมให้.....	74
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหาร จัดการความจัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการ ยอมให้.....	74



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	16
ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.....	59
ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการเอาชนะ.....	61
ภาพที่ 4.3 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการร่วมมือ.....	63
ภาพที่ 4.4 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการประนีประนอม.....	65
ภาพที่ 4.5 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการหลีกเลี่ยง.....	67
ภาพที่ 4.6 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้.....	69
ภาพที่ 4.7 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับการบริหารจัดการความ ขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.....	71

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมปัจจุบันมีความสับสน ซับซ้อน และความหลากหลายในความต้องการทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในทุกระดับทุกชนชั้นและความรุนแรงต่างๆ ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณเมื่อสังคมพลวัตก้าวไปข้างหน้า โดยเฉพาะกระแสการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระบวนการ โลกาภิวัตน์ที่ระบบเทคโนโลยีไม่มีขีดจำกัดทำให้โลกเป็นสังคมโลกที่ไร้พรมแดน ความหลากหลาย ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของบุคคล ในชีวิตของเราได้รับฟังข่าวสารต่างๆ ทางสื่อที่หลากหลาย ข่าวสารนั้นส่วนมากจะได้ยินข่าวการปฏิรูปหลายๆ อย่าง ทั้งปฏิรูประบบราชการทุกภาคส่วนที่กำลังดำเนินงาน โดยรัฐบาล หรือถ้าดูให้แคบลงเฉพาะในวงการศึกษา ก็จะเห็นการปฏิรูปการศึกษาที่รัฐบาลกำลังดำเนินการอยู่ให้ทันตามกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า การปฏิรูป หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทางที่เจริญขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าของเก่าไม่ดี ไม่เจริญ อาจดีต่อเฉพาะในช่วงเวลานั้นๆ เพราะปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จำเป็นที่ต้องปรับ และต้องมีการปฏิรูปปัจจัยในเหตุการณ์ต่างๆ ที่ยังไม่ทันต่อกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายในปี พ.ศ.2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 3 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบไว้ 4 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น.1)

การบริหาร เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการบริหารนั้นมีหลักเกณฑ์ที่สามารถนำไปศึกษาค้นคว้าได้อย่างมีระบบ ระเบียบ สาเหตุที่เรียกว่า “ศิลป์” ก็เพราะ

พฤติกรรมกรรมการบริหารหลายๆ ประการ ต้องอาศัยความรู้ ทักษะและไหวพริบ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการจัดการ ตลอดจนเทคนิคในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ต้องเป็นบุคคลที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ มีความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และมีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ทางด้านจิตวิทยาพอสมควร ในการปกครองคน (ชนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม, 2555, น.1)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น.4) กล่าวว่า ในด้านการจัดการศึกษาของประเทศชาติ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปได้ตามแนวทางที่พึงประสงค์ หากผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแบบการเป็นผู้นำ ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน การทำงานใดๆ ที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ตัวผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ นั่นเอง สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของโอกาสในการเกิดความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาแนวทางในการรับมือและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาดังกล่าวความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดมากขึ้นและรุนแรงขึ้นได้โดยไม่จัดการแก้ไข การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยไม่สามารถเลือกได้ว่า จะต้องทำงานกับใครก็ตาม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการความขัดแย้งซึ่งมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน นักทฤษฎีองค์กรได้พยายามศึกษาวิจัยปัญหาเรื่อง ความขัดแย้งในหน่วยงานหรือนักการศึกษาได้นำศาสตร์ในเรื่องนี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ด้วยเห็นว่าหากสามารถควบคุมสาเหตุของความขัดแย้ง และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้จะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้ง และประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี (ลำจวน ชื่นธงชัย, 2551, น.7)

โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้การศึกษา และเป็นองค์กรหนึ่งที่หนีไม่พ้นความขัดแย้ง เนื่องจากมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากมาย ซึ่งใน

โรงเรียนประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลจำนวนมากมาปฏิบัติงานร่วมกันย่อมเกิดปัญหา ความแตกต่างระหว่างบุคคลนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา และการบริหารงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต้องใช้ทักษะในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับที่สมดุล โดยการสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส โรงเรียนจึงจะพัฒนาไปได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลยหรือวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจะต้องระมัดระวังมิให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นมากเกินไป จนก่อให้เกิดผลเสียเพราะจะเกิดความสับสน ไม่สามารถทำการตัดสินใจได้ และต้องระมัดระวังความขัดแย้งในทางที่ไม่ดีมิให้เกิดขึ้นด้วยเมื่อผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้ง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา และเป็น การนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี อยู่ในระดับใด

1.3.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี อยู่ในระดับใด

1.4.2 วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (Thoman and Kilmann อ้างถึงใน พัทธราภรณ์ กุลบุตร, 2555, น.19-21) แบ่งเป็น ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 237 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำนวน 21 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2560

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 148 คน โดยกำหนดจากตารางของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p.608) จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำนวน 21 โรงเรียน และกระจายกลุ่มตัวอย่าง สัดส่วนให้เท่ากัน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ ปีการศึกษา 2560

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนี หรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

1.6.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ในการนี้ได้จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านการเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยืนยันทันทีให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนั้นใช้อำนาจสั่งการจากตำแหน่งตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น เพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด ความร่วมมือในการแก้ปัญหามีน้อยเพราะแต่ละคนมุ่งประเด็นความมั่นคงและประโยชน์ส่วนตัว

2) ด้านการร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา โดยตกลงร่วมมือร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย

3) ด้านการประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนี้ถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

4) ด้านการหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่าเป็นปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉย ถอนตัวออกจากสถานการณ์กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่โต้แย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5) ด้านการยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ไม่มุ่งยืนยันทันทีรักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมากไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

1.6.3 บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี

1.6.4 สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่ง หน้าที่บุคลากรในสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

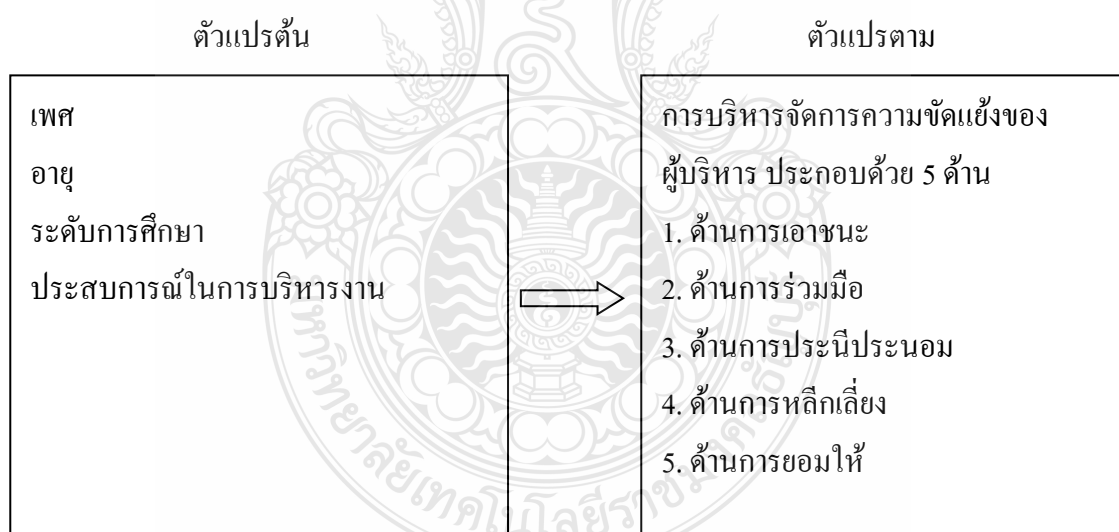
1) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ ผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว

2) หัวหน้าฝ่าย หมายถึง ผู้ได้รับให้ดำรงตำแหน่งในฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา ดังนี้ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้าฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายการเงินและพัสดุ และ หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน

3) หัวหน้ากลุ่มสาระ หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมการจัดประสบการณ์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ตามกรอบแนวคิดของ โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้แบ่งรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง ออกเป็น 5 ด้าน สามารถเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.8.1 ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะในการจัดการความขัดแย้ง

1.8.2 เป็นข้อมูลการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด อุทัยธานี เพื่อนำข้อมูลที่ค้นพบไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นที่จะนำไปแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 2.1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหาร
 - 2.1.3 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 2.1.4 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.2.1 ความหมายความขัดแย้ง
 - 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.2.5 รูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง
- 2.3 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจเนอรัเรชั่น
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

เจริญผล สุวรรณโชติ (อ้างใน สุมาลี ทองงาม, 2555, น.11) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เข้ามาร่วมกัน เพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดเอาไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้นหรือการช่วยเหลือให้เกิดการกระทำการควบคุม และการกระทำที่ให้เกิดการรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างมีระบบแบบแผนหรืออย่างไม่มีแบบแผนทั้งในด้านของบุคคลและในด้านของวัตถุ

พระครูปลัดอาหวน วิสุทฺธิญาณเมธี (มุงฝอยกลาง) (2557, น.10) การบริหาร หมายถึง (Administration) การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน รวมไปถึงการบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุนเครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย อีกทั้ง การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกราช ปลอดโปร่ง (2557, น.16) การบริหาร หมายถึง การนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรม และอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการ การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทาง การบริหารที่สำคัญ คือ การจัดการองค์กร การวางแผน การติดตาม และการควบคุม

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินการ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด การบริหารงานที่ดีต้องใช้ทั้ง ศาสตร์และศิลป์เพื่อให้ตรงตามเป้าหมาย

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหาร

ฟาโย (Fayo, 1916 อ้างถึงใน พระครูปลัดอาหวน วิสุทฺธิญาณเมธี (มุงฝอยกลาง), 2557, น.19-20) โดย ฟาโย เห็นว่า หลักในการจัดการนั้นควรยืดหยุ่นและสามารถปรับไปตามตัวแปรต่างๆ เขาได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการคือ 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 2) อำนาจสั่งการ (Authority) เป็นอำนาจสั่งการซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่ง เพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้ โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อคำสั่งในการทำงานได้

3) ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์กรต้องเคารพและยอมรับ เพื่อสร้างสถานภาพงานที่เป็นระเบียบและเรียบร้อย 4) หลักการ “สั่งการโดยคนๆ เดียว” (Unity of Command) เป็นหลักการซึ่งคุ้นเคยในชื่อของหลัก “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานก็ต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง 5) การมีทิศทาง (Unity of Direction) คือ การมีทิศทาง หรือเป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ละกลุ่มงานย่อย (กอง, แผนก, ฝ่าย) ในองค์กรที่มีกิจกรรมแยกย่อยออกมา 6) ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) เป็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน 7) หลักการตอบแทน (Remuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 8) หลักการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการรวมอำนาจ หมายถึงระดับมากน้อย ที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ซึ่ง ฟาโย (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาในระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์นั้นๆ 9) การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นเสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใดๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์กร 10) การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัสดุสิ่งของได้อยู่ในที่ที่ควรอยู่ นั่นคือ ใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ และมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ 11) ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ ฟาโย (Fayol) กล่าวถึงหลักข้อนี้ว่า นักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (Justice) และความโอบอ้อมอารี (kindliness) 12) หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of Tenure of Personnel) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากรพัฒนานักบริหาร 13) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงานแล้วทำต่อไปจนสำเร็จ จะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจและมีความพึงพอใจในงาน 14) สามัคคีคือพลัง (Esprit De corps) เป็นภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียว และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร สรุปว่า ฟาโย (Fayo) ได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ ซึ่งในการจัดการควรยึดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนไปตามตัวแปรต่างๆ ได้

เอกราช ปลอดโปร่ง (2557, น.26) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรม หรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ 1) การวางแผน

(Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมใน อันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยผู้บริหารต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี เข้าใจคนงานของตน เข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำ หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ 4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน 5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

สรุปว่า จากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า การบริหารองค์การจะครอบคลุมเรื่อง การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงาน และบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้องค์การดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ความหมายของการบริหารการศึกษา

สมคิด บางโม (2545, น.15) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติพฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกโรงเรียน

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2546, น.38-39) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้สองความหมาย ดังนี้ ความหมายแรก คือ การทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ดำเนินการโดยรัฐ โดยให้นักเรียนรับผลประโยชน์สูงสุด ความหมายที่สอง คือ การใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งนั่นคือ นักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยใช้กลุ่มคนที่สอง ซึ่งได้แก่ ครูในฐานะตัวแทนดำเนินการให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

บุญชม ศรีสะอาด และ สุรיתอง ศรีสะอาด (2552, น.12) สรุปความหมายของการบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์การทางการศึกษาและสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และเป็นคนดีของสังคม ตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

สรุปความหมายบริหารการศึกษา กระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา เพื่อให้มีความเจริญงอกงามผู้วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการชักกลุ่มคนที่สองซึ่งได้แก่ครูในฐานะตัวแทนดำเนินการให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาพื้นฐาน

เซอร์จิโอ แวนนี และคนอื่นๆ (Sergiovanni and Others, 1980 อ้างถึงใน มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล, 2552, น.32) ได้เสนอแนะว่างานบริหารสถานศึกษาควรประกอบไปด้วย งานสำคัญ 8 ประการ คือ 1) งานสัมพันธ์ชุมชน 2) งานกิจกรรมนักเรียน 3) งานหลักสูตรการสอน 4) งานบริหารบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานธุรการ 7) งานพัฒนาบุคลากร 8) งานประเมินผล

แคมป์เบลล์ และคนอื่นๆ (Campbell and Others, 1970 อ้างถึงใน ปกรณ์กฤษ อินทร์มงคล, 2550, น.15) ได้ทำการศึกษาถึงงานบริหารสถานศึกษาไว้ และมีความเห็นว่างานบริหารสถานศึกษามีงานสำคัญๆ อยู่ 6 ประการ คือ 1) งานด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานกิจกรรมนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานงบประมาณและธุรการ 6) งานสัมพันธ์ชุมชน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา 39 ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งมอบหมายงานบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2553, น.14-18) คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารบุคคล 4) ด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละงานมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการ และแนวทางให้สถานศึกษาในการปฏิบัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการ

บริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาบริหารด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ให้การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและ ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ให้สถานศึกษาประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ได้กว้างขวาง

ในการบริหารวิชาการสถานศึกษามีขอบข่ายภารกิจที่จะต้องดำเนินการ คือ การพัฒนา หลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนา แหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนางาน วิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การพัฒนาหลักสูตร มีแนวทางในการปฏิบัติ ศึกษา วิเคราะห์เอกสารหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2545 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับ สภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมิน สถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระ การเรียนรู้ตามความเหมาะสม มีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการ

การใช้หลักสูตร มีการนิเทศการใช้หลักสูตรติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2) ด้านงบประมาณ

เพื่อให้การบริหารด้านงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดคุณภาพการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา จึงเป็นการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งรายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน ด้านการบริหารงบประมาณสถานศึกษา มีขอบข่ายและภารกิจ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี มีการจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอน และการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ และการตรวจสอบติดตามรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะ เฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน การจัดทำและเสนอของบประมาณ สถานศึกษาจะมีแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน คือ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีการวิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เป้าหมาย การให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายให้บริการสาธารณะ (Public service agreement : PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่และผลการ

ดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาวิจัยการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ทำกับเขตพื้นที่การศึกษา ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กร และผลผลิตของงานหรือโครงการ ในการจัดทำและเสนอของบประมาณของสถานศึกษา จะต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษาแล้วสถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาศึกษา โดยให้ครูบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการทบทวนกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate objective) กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key performance Indicators : KPIS) ของสถานศึกษา โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ ในส่วนการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนอของบประมาณ สถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติ คือ การจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา จัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (Medium term expenditure framework : MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่เปลี่ยนไปจากเดิม เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยยึดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ

3) ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เป็นการบริหารที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินการด้านบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ การวางแผน อัตราค่าจ้าง การจัดสรรอัตราค่าจ้างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหา และการบรรจุ แต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน มีการรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการ

จัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อ และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมสนับสนุนการประเมินวิทยฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษามีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน กำหนดตำแหน่ง การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และวิทยฐานะของข้าราชการครูมีแนวทางปฏิบัติ คือ การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการอัตรากำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่ อ.ก.ค.ศ. กำหนด แล้วนำแผนอัตรากำลังเสนอเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ ในการกำหนดตำแหน่งมีแนวทางในการปฏิบัติ คือ สถานศึกษาทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติสำหรับการขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู สถานศึกษาส่งคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งหรือขอลื่อนวิทยฐานะ หรือขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง หรือข้อกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

4 ด้านการบริหารทั่วไป

สำหรับการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการ เป็นไปตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจการพัฒนากระบวนและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา มีการวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ

การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับ นักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่อง การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การศึกษา งานกิจการนักเรียน งานการประชาสัมพันธ์การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ยุคคณันท์ หวานจำ (2555, น.11) การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบ ในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านการบริหารงานทั่วไป

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีการบริหารงาน 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายวิชาการ 2) ฝ่ายงบประมาณ 3) ฝ่ายบุคคล และ 4) ฝ่ายบริหารทั่วไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

จากการศึกษารวบรวมเอกสาร พบว่า มีผู้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างใน พัทธราภรณ์ กุลบุตร, 2555, น.7) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการที่เลือกนั้น อาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น.10) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่า ฝ่ายตรงข้ามมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ

สมิต ฉัชชุกร (2550, น.15) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความคิดเห็นหรือความเข้าใจ เป้าหมายหรือผลประโยชน์ของตนเองนั้นถูกขัดขวางสกัดกั้น หรือไม่ลงรอยกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น

สิทธิพงษ์ สิทธิขจร (2550, น.2) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขันหรือการทำลายกันและกัน

วีรนุช สุทธิพันธ์ (2550, น.9) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก ความต้องการในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่มีทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันเป็นเป้าหมาย วิธีการ ประสิทธิภาพ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่างๆ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2551, น.241) ให้ความหมายความขัดแย้ง (Conflict) ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่าบุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างจะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วย ในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวางในความสนใจ

พิชชา รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต (2553, น.329) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการรับรู้จากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าความขัดแย้งดำรงอยู่หรือไม่ก็ตาม ถ้าหากไม่มีผู้ใดตระหนักถึงความขัดแย้ง ดูเหมือนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าไม่มีความขัดแย้งดำรงอยู่ รวมทั้งการมองความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เป็นปรปักษ์หรือการไม่สามารถไปด้วยกันได้ และเป็นเรื่องของรูปแบบหนึ่งของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยทางสังคม

จิตา ทับปั้น (2555, น.11) ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน มีการปฏิบัติงานร่วมกันมีความคิดที่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกัน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในสังคมมนุษย์ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยง ค่านิยม เป้าหมาย และวิธีทำงานที่แตกต่างกันจึงเป็นสาเหตุให้กลุ่มหรือบุคคลเกิดความไม่เข้าใจกันและความขัดข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่ขัดตกลงกัน

จิตราพัชร ชัยรัตนศิริคุณกุล (2556, น.16) ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า สถานการณ์หรือบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความเชื่อ ความคาดหวังหรือเป้าหมาย ทักษะคติ ค่านิยม การรับรู้ความคิดเห็น และพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกัน ไม่สามารถหาข้อยุติที่พึงพอใจของทุกฝ่ายได้ ซึ่งมีทั้ง

ผลดีและผลเสียต่อองค์กร การเกิดความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ค่านิยม เจตคติเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนีหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

มีนักการศึกษากล่าวไว้หลายท่าน มีรายละเอียดดังนี้

ประนงค์ดา สุทธิกุล (2548, น.14-15) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner ได้สรุปไว้ดังนี้

1) แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์กร และการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์กรและทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2) แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิผลขององค์กรไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างใน จูฑา ทับปิ่น, 2554, น.12) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวคิดไว้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิม และแนวคิดปัจจุบัน

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกลำงัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงาน
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้ง นำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกัน ทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	6. ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

Robbins (2009, pp.55-57) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็น 3 กลุ่ม คือ

1) แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ทำลาย ขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้น จึงต้องหาคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้น จึงต้องช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหาร ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่าง เป็นสิ่งที่เลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดีเป็นตัวแสบขององค์กร

2) แนวพหุติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ.1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล และองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้น เราจึงต้องยอมรับว่าในองค์การต้องมีความขัดแย้งไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง แทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มีความขัดแย้ง

3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้ายๆ กับแนวพหุติกรรมศาสตร์ ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมีเพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น.13) กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 แนวคิด คือ

- 1) มุมมองแบบแนวคิดดั้งเดิม (the traditional view) มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง
- 2) มุมมองแบบมนุษย์สัมพันธ์ (the human relation view) มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติยากที่จะหลีกเลี่ยง และไม่ได้เป็นเรื่องเลวร้าย เพราะสามารถบังคับกำหนดแนวทางการแสดงออกของกลุ่ม
- 3) มุมมองแบบร่วมสมัย (the integrationist view) มองความขัดแย้งเป็นตัวบังคับที่มีผลดีในกลุ่ม ทำให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิภาพ

วลัยพรรณ กชวรรณ (2554, น.45) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับ แบ่งออกเป็นแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน คือ

1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional view) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิมว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ

2) แนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations view) แนวคิดด้านนี้ ยืนยันว่าความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ มุมมองด้านนี้จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ต่อองค์การ

3) แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary view) สนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์การมีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียบสงบ และมีความร่วมมือ แนวคิดสมัยใหม่สนับสนุน

ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ในระดับต่ำสุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสร้างสรรค์

จิตรพัทธ์ ชัยรัตน์ หิรัญกุล (2556, น.21) ได้สรุปแนวคิดความขัดแย้งออกได้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน ตามแนวคิดเดิมนั้นเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นความรุนแรง ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การ ควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถือว่าเป็นความผิดพลาดของผู้บริหารควรช่วยกันปกปิด แต่ความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งยังคงอยู่ แนวคิดปัจจุบันนั้นเห็นความขัดแย้งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้น เพราะคนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

ดวงกมล โพธิ์ลักษณะ (2557, น.25) ได้สรุปแนวคิดความขัดแย้งไว้ว่า มีความเชื่อต่างกัน แต่ที่สำคัญนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการดำรงชีวิตในสังคมสมัยแรกไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเพราะเชื่อว่านั้นไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ต่อมาเริ่มพัฒนาความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องนำมาทบทวนปรับปรุงแก้ไข และความขัดแย้งยังสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ใช่สิ่งที่เลวร้าย สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ ความขัดแย้งที่มีระดับที่เหมาะสมอาจทำให้การปฏิบัติงานมีผลดีขึ้นยัง สามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้

2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

เฮลริเจล และ สโลคัม (Hellrigel & Slocum, 1984 อ้างถึงใน วัชรพล มนตรีภักดี, 2550, น.10) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล คือ การที่บุคคลเกิดความขัดแย้งในตัวเองเมื่อต้องตัดสินใจเลือกการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากสิ่งที่ต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ สภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือความเชื่อต่างกัน และไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งประเภทได้-เสีย และความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายต่างได้ 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกของกลุ่มในองค์การ 4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน

ฉันทูพันธ์ เขจรันท์ (2551, น.127) แยกประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความต้องการที่ขัดแย้งกันเองภายในตัวเขา ซึ่งเมื่อคนๆ นั้นเกิดความขัดแย้งของบทบาท หรือความสับสนในบทบาท ที่เขาต้องแสดงในช่วงเวลานั้น หรือความขัดแย้งด้านจริยธรรมที่เกิดขึ้นในใจของเขา ทำให้เกิดความสับสนกังวล และว้าวุ่นใจในการแสดงพฤติกรรม

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ต่างพยายามทำงานหรือแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการของตน โดยการกระทำของเขาจะทำให้บุคคลอื่น ไม่สามารถบรรลุความต้องการของตน หรือมีอุปสรรคในการทำงาน ทำให้เกิดการต่อต้าน และความขัดแย้งระหว่างกัน

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่มเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกบางคนภายในกลุ่มพยายามที่จะบรรลุความต้องการของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการของสมาชิกอื่นในกลุ่ม โดยความขัดแย้งภายในกลุ่มอาจจะสร้างผลเสียในการทำงานร่วมกัน หรือสร้างผลดีในด้านการประสานความเข้าใจ และกระตุ้นความคิดในกลุ่ม

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่ม ต่างให้ความสำคัญต่อความต้องการและเป้าหมายของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายของกลุ่มอื่น ซึ่งอาจจะอยู่ภายในหรือนอกองค์การอาจจะนำมาซึ่งผลกระทบในด้านลบ หรือความร่วมมือในเชิงสร้างสรรค์ระหว่างกัน

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นธรรมชาติของทุกองค์การที่แต่ละบุคคล หรือกลุ่ม จะให้ความสำคัญกับความต้องการของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะขัดขวางหรือตรงข้ามกับความต้องการของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความคับข้องใจ และพฤติกรรมที่กันหรือกีดกันไม่ให้คนอื่นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่เราสามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ความขัดแย้งในแนวคิด เป็นความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่อยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความไม่เข้าใจระหว่างกัน ความไม่เข้าใจหรือไม่ลงตัวของรูปแบบ และปริมาณงานที่บุคคลต้องปฏิบัติ (2) ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ทำงานในระดับเดียวกัน ทำให้แต่ละคนไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือยอมรับความคิดเห็นระหว่างกัน เนื่องจากต่างก็มีความต้องการที่จะทำให้อีกฝ่ายไม่บรรลุเป้าหมายได้ (3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายสนับสนุน เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือสายงานหลักกับผู้ทำงาน เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ หรือสายงานสนับสนุน ซึ่งจะเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในขอบเขตของงาน อำนาจ

หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคล ซึ่งจะทำให้ก้าวท้าวหน้าทีกัน ความขัดแย้งในผลประโยชน์ และการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน

วลัยพรรณ คชวรรณ (2554, น.51) ได้สรุปความหมายประเภทความขัดแย้ง ดังนี้

1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล ได้แก่ (1) ความขัดแย้งในบทบาท (2) ความขัดแย้งในอำนาจ

2) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ (1) ความขัดแย้งในหน้าที่การปฏิบัติงาน (2) ความขัดแย้งในแนวคิด หรือกับผู้บังคับบัญชา (3) ความขัดแย้งในแนวนอน หรือความขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

สรุปได้ว่า ประเภทความขัดแย้งมี 4 แบบ คือ 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

2.2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

วิรัช สุขทรัพย์ (2550, น.21) ได้สรุปแบ่งสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งเป็น 3 ข้อ ได้แก่ 1) เกิดจากองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งด้าน พฤติกรรม และบุคลิกภาพของบุคคล 2) ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระบบการสื่อสารในองค์การ ความสัมพันธ์ของการทำงานกลุ่ม 3) สภาพขององค์การ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างทางการบริหาร เป้าหมายของการทำงาน กฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ความขาดแคลนทรัพยากร การแข่งขันระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การรับรู้ การแปลความหมาย และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

วันชัย มีชาติ (2551, น.163-164) กล่าวว่า สาเหตุเกี่ยวกับความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุ 11 ประการ ได้แก่ 1) การขัดแย้งในเป้าหมาย 2) การแย่งชิงทรัพยากร 3) การขัดแย้งทางค่านิยมและผลประโยชน์ 4) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน การทำงานในองค์การจะเป็นระบบ 5) ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจุดที่ทำงานร่วมกันและประสานงานกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ 6) ความคลุมเครือในบทบาท 7) ปัญหาการติดต่อสื่อสาร 8) ปัญหาด้านสถานภาพ 9) คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล 10) การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง 11) การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

พิชาย รัตนคิดถน ภูเก็ต (2553, น.334-336) กล่าวถึงสาเหตุความขัดแย้ง ดังนี้

1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) ด้านค่านิยม 2) เป้าประสงค์ บั่นทอนหรือทำลายผลประโยชน์ผู้อื่น 3) ความมุ่งมั่นต่อจุดยืนสูง 4) ความเครียดและความโกรธ 5) ความปรารถนาที่เป็นอิสระจากอีกฝ่ายหนึ่งที่ไม่ยินยอม

2) ปัจจัยด้านระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 1) การรับรู้เป้าหมายของฝ่ายอื่น 2) การสื่อสารมีสองระดับ คือ การสื่อสารกันมีน้อย และการสื่อสารกันมากเกินไป 3) พฤติกรรม คือ การกระทำ ที่มีเจตนาลดอำนาจ หรือสกัดกั้นความปรารถนาของผู้อื่น หรือพฤติกรรมการต่อสู้เพื่ออำนาจ 4) โครงสร้างมีแนวโน้มก่อให้เกิดความไม่สมดุลเชิงอำนาจ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว หรือ องค์การ 5) การมีปฏิสัมพันธ์ในอดีต เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์การและสังคม

3) ปัจจัยด้านประเด็น ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งจะเล็กหรือใหญ่ก็เป็นสาเหตุความขัดแย้งได้เมื่อมีส่วนได้ส่วนเสียระหว่างกัน

ดुक (Duke, 1976 อ้างถึงใน วลัยพรรณ คชวรรณ, 2554, น.52) ได้สรุปแนวคิดจาก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ 1) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความเป็นเจ้าของ การใช้และการกระจายทรัพยากรต่างๆ 2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ 3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ รวมถึง การควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ 4) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม 5) ความขัดแย้งเป็นผลมาจาก บทบาท 6) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม 7) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนอุดมการณ์ ที่ต่างกันหรือตรงกันข้ามกัน

สรุปได้ว่า สาเหตุความขัดแย้งเกิดจากมนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งในด้านบุคลิกภาพ แนวคิด การศึกษา ค่านิยม และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถการรับรู้ต่างกัน ทำให้ นำไปสู่ความขัดแย้งทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ส่วนองค์การนั้นอาจเกิดความขัดแย้งได้จาก เป้าหมายในการทำงาน การสื่อสาร และความต้องการทรัพยากรที่แตกต่างกัน

2.2.5 รูปแบบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง

ราฮิม (Rahim, 1983 อ้างถึงใน จิตา ทับปิ่น, 2554, น.25-27) ได้แบ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

1) การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และผู้อื่นในระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการ

ผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหา แบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2) การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

3) การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสมกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่ง หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวิตช์ให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5) การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืดหยุ่น หรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

เสนาะ ดิยาวี (2551, น.309-310) ที่กล่าวถึงการจัดการความขัดแย้ง ไว้ 5 แบบ ดังนี้
1) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การทำเป็นประหนึ่งว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเอง การบริหารความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับ

สถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราวเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ไม่เป็นสาระ 2) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง (Accommodation) คือ การทำให้ทุกฝ่ายลืมนความขัดแย้งแล้วหันมาร่วมมือกันทำงาน สาเหตุความขัดแย้งยังคงมีอยู่และไม่ได้แก้ไข เพียงแต่ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของความขัดแย้ง แต่พยายามหาวิธีให้ทุกฝ่ายตกลงกันได้และมีความร่วมมือกัน เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปในทางการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ ควรนำมาใช้เมื่อเรื่องของความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อฝ่ายอื่นมากกว่าของตัวเอง หรือในสถานการณ์ที่ฝ่ายบริหารต้องการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับเรื่องอื่น 3) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) คือ การพบกันครึ่งทางซึ่งแต่ละฝ่ายได้ครึ่งหนึ่งและเสียครึ่งหนึ่ง ทำให้เกิดความร่วมมือกัน หรือประนีประนอมกับฝ่ายอื่นในระดับปานกลางและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น การบริหารความขัดแย้งแบบนี้ควรนำมาใช้เมื่อความขัดแย้งนั้นยุ่งยากซับซ้อนแต่ต้องการให้บรรลุข้อตกลงกันชั่วคราวก่อน หรือนำมาใช้เมื่อเวลาในการแก้ไขความขัดแย้งมีจำกัด 4) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบแข่งขัน คือ ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้จบลงโดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบชนะ-แพ้ (Win - Lose) ควรนำมาใช้เมื่อสถานการณ์รีบด่วน เป็นเรื่องสำคัญต้องตัดสินใจโดยเร็วหรือเมื่อวิธีแก้ไขปัญหานั้นเป็นเรื่องเฉพาะไม่อาจใช้วิธีได้ 5) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือกัน คือ ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันแสวงหาหนทางและวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีด้วยกัน การดำเนินการทุกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นแบบแก้ปัญหาที่เน้นทั้งการร่วมมือ การบริหารความขัดแย้ง แบบชนะ-แพ้ (Win - Lose) และควรนำมาใช้เมื่อมีเวลามากและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

โทมัส และ คิลแมนน์ (Thoman and Kilmann อ้างถึงใน พัชราภรณ์ กุลบุตร, 2555, น.19-21) ได้แบ่งวิธีจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ

1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบ เพียงเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่

ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้น ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอม สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero – sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลือยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้วหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั้น ลูกน้องมักจะ ไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภาษิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมารแบบของการจัดการความขัดแย้ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ นิตยาพร เสมอใจ (2550, น.234) ได้กล่าวถึง การจัดการความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ 9 วิธี ดังนี้

1) การใช้อำนาจบังคับใช้อำนาจและสร้างความกดดันกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ เมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา

2) การกลมกลืนยอมรับความเห็น โดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม

3) การบำรุงรักษา คึงเรื่องไว้ก่อนหรือยัดเรื่องนั้นออกไปก่อน เป็นเสมือนกลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4) การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลาป้องกันการร่วมมือกัน และการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจจะช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น

5) การอยู่ร่วมกันเป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งที่ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่าย เป็นบริษัทและต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน

6) การตัดสินใจตามกฎเป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับสลาก ระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ

7) การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการ ที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

8) การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงานหรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

9) การยอมให้สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าหรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Dawid W. Johnson and Frank P. Johnson, 2000 อ้างถึงใน พัชราภรณ์ กุลบุตร, 2555, น.18-19) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมองสองมิติกว่า คือ มิตินี้หนึ่ง คือ การบรรลุเป้าหมาย และมิตินี้สอง คือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

1) แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ขอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงนี้ คือ เต่า

2) แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำตามทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โกรธแค้น พิชิต คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

3) แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธ์ภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลาย ความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระทบความรู้สึกและทำลายสัมพันธ์ภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตุ๊กตาหมี

4) แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมาย ส่วนตน และสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพ บางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

5) แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธ์ภาพไว้สิ่งที่พอใจ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทน

พฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก

ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นแต่เพียงแนวคิด หรือวิธีการหนึ่งเท่านั้นที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องเข้าใจและเลือกรูปแบบที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์กร เพื่อจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และ เป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิด โทมัส และ คิลแมนน์ (Thoman and Kilmann) มาเป็นบรรทัดฐานในการวิจัย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การบริหารจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การปฏิบัติการใดๆ ให้ความขัดแย้งในองค์กรลดความรุนแรงลง หรือหมดสิ้นไปจากองค์กร รวมถึงการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้การลงรอยกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดการบริหารงานความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรมีความเสื่อมในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการพัฒนา วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่มีวิธีการใดที่จะดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.3 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

จังหวัดอุทัยธานีเป็นจังหวัดเล็กๆ ที่อยู่ในเขตภาคกลางของประเทศไทย มีความสงบร่มเย็น มีวิถีชีวิตอย่างพอเพียง มีแม่น้ำสะแกกรัง และแม่น้ำเจ้าพระยา หล่อเลี้ยงเมืองให้มีความอุดมสมบูรณ์ เป็นแหล่งมรดกโลกทางธรรมชาติผืนป่าห้วยขาแข้ง เป็นจังหวัดที่ไม่มีห้างร้าน ศูนย์การค้า ขนาดใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีจำนวน 21 โรงเรียน สามารถแสดงจำนวนสถานศึกษาต่อผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 จำนวนสถานศึกษาต่อผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา

ลำดับ ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวน	
		ผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ	รวม บุคลากร
1	อุทัยวิทยาคม	15	100
2	พุทธมงคลวิทยา	13	29
3	หนองเต่าวิทยา	9	15
4	กาญจนภิเษกวิทยาลัย	11	30
5	หนองข่อย่างวิทยา	12	29
6	ทัพทันอนุสรณ์	12	48
7	ตลุกคู่วิทยาคม	10	41
8	สว่างอารมณ์วิทยาคม	13	35
9	บ่อ่างวิทยา	9	16
10	หนองฉางวิทยา	13	100
11	บ้านทุ่งนาวิทยา	14	35
12	ทุ่งโพวิทยา	8	13
13	ห้วยคตวิทยาคม	11	35
14	สมอทองปทีปผลิผลอุปถัมภ์	11	13
15	ลานสักวิทยา	14	46
16	ร่องตาทิวิทยา	12	19
17	บ้านไร่วิทยา	9	60
18	กาฐิงวิทยาคม	15	29
19	หนองจอกประชานุสรณ์	9	17
20	วังหินวิทยาคม	10	14
21	ทองหลางวิทยาคม	7	15
รวมทั้งสิ้น		237	739

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจนเนอร์เรชั่น

ผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจนเนอร์เรชั่น ดังนี้

ดร.พรเพชญ์ ไชยศิริยะสวัสดิ์ (2557) ได้อธิบายว่าสังคมในปัจจุบันนี้ แบ่งเป็นกลุ่มคน 4 เจนเนอร์เรชั่น ได้แก่

กลุ่มที่ 1 เจนเนอร์เรชั่นบี (Baby Boomer Generation) หรือ “Gen-B” ซึ่งเป็นคนสูงอายุในปัจจุบัน (พ.ศ.2489-2507) คนกลุ่มนี้เป็นผลผลิตหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่แต่ละประเทศต้องการเร่งผลิตประชากรเพื่อมาพัฒนาประเทศที่บอบช้ำ โดยเขาได้รับรู้ถึงความลำบากของพ่อแม่ ความแร้นแค้นทางเศรษฐกิจ ภาวะวุ่นวายต่างๆ ทำให้มีความอดทนสูง สู้งาน ชอบทำงานและประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง เนื่องจากมีประชากรจำนวนมากที่เกิดในช่วงเดียวกัน ทำให้มีการแข่งขันสูง

กลุ่มที่ 2 เจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) หรือเรียกสั้นๆ ว่า “Gen-X” ซึ่งเป็นคนวัยทำงานในยุคปัจจุบัน (พ.ศ.2508-2522) เป็นผลกระทบจากการผลิตประชากรสั้นจนต้องคุมกำเนิดขณะเดียวกันเทคโนโลยีเริ่มทันสมัยและแพร่หลายขึ้น และเริ่มมีตัวเลือกมากขึ้น ทำให้คนกลุ่มนี้เริ่มมีความอดทนน้อยลง มักจะตั้งคำถามว่าทำไมชีวิตต้องทน ในเมื่อมีโอกาสและตัวเลือกมากขึ้น

กลุ่มที่ 3 เจนเนอร์เรชั่นวาย (Generation Y) หรือ “Gen-Y” ซึ่งเป็นคนวัยตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายถึงเริ่มทำงานใหม่ (พ.ศ.2523-2540) คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมารถสั้นขึ้น ชอบ Copy-Paste และเปลี่ยนงานบ่อย

กลุ่มที่ 4 เจนเนอร์เรชั่นซี หรือแซด (Generation Z) หรือ “Gen-Z” (พ.ศ.2540 ขึ้นไป) ซึ่งเป็นคนกลุ่มวัยตั้งแต่แรกเกิดถึงมัธยมศึกษาตอนต้น คนกลุ่มนี้เกิดมาด้วยการเลี้ยงดูที่เพียบพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมถึงองค์ความรู้ เพียงกระดิกนิ้วก็ได้สิ่งที่ต้องการ และมีตัวเลือกมาก ทำให้คนกลุ่มนี้มักทำในสิ่งที่ชอบ ชอบความสะดวกสบาย ไม่ชอบพิธีการ และสามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในคราวเดียวกัน

ชัยนันท์ วีรภัทรรุ่งโรจน์ (2559, น.7-8) ได้สรุปคุณลักษณะเด่นและแนวคิดของ เจเนอเรชันทั้ง 4 กลุ่ม ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปคุณลักษณะเด่นและแนวคิดของเจเนอเรชันทั้ง 4 กลุ่ม

คุณลักษณะ	Baby Boomers	เจเนอเรชัน X	เจเนอเรชัน Y	เจเนอเรชัน Z
ทัศนคติ	ความสำเร็จมาจากการทุ่มเททำงานหนัก(Work Hard)		ทุกอย่างเป็นไปได้ และมีโอกาสสำเร็จ	ทุกอย่างสามารถเรียนรู้ได้จากโลกออนไลน์
บุคลิกภาพ/ อุปนิสัยทั่วไป	เงียบ สุขุม อดทน	ทะเยอทะยาน เชื่อมั่นในตนเอง สูง ไม่กล้าแสดงออก ชอบพึ่งพาตนเอง วางแผนชีวิต ล่วงหน้า	ทะเยอทะยาน มี ความคิดของตนเอง ค่อนข้างสูง ไม่ชอบ อยู่ในกรอบ กล้า แสดงออกมี เอกลักษณ์เฉพาะตัว โลกส่วนตัวสูง ไม่ ใส่ใจต่อคำวิจารณ์	มีความมั่นใจใน ตนเองสูง ชอบ ทำหลายๆ อย่าง ในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) ติดออนไลน์ (Online Addicted)
บุคลิกภาพ/ อุปนิสัยใน ด้านลักษณะ การทำงาน	มีความอดทนใน การทำงานสูง ใช้ แรงงานหนัก ชอบ ทำงานราชการ เพราะเชื่อมั่นคง มุ่งทำงานเพื่อ เติบโตไปพร้อม กับองค์กร มีความ จงรักภักดี ต่อ องค์กรสูง	ขยันขันแข็ง ชอบ พึ่งพาตนเอง ชอบ เรียนรู้และพัฒนา ตนเอง	ชอบทำงานเป็นทีม ความอดทนต่ำ งาน ที่ยืดหยุ่น (Flexible) มีอิสระทางความคิด (Independent) ต้องการความชัดเจน ในเรื่องงาน	ตรงไปตรงมา ยืดหยุ่น มีอิสระ พึ่งพาอาศัย ตนเอง ชอบ ทำงานที่มี เทคโนโลยี ทันสมัย สภาพแวดล้อม ทำงานดี บรรยากาศดี

ตารางที่ 2.3 สรุปคุณลักษณะเด่นและแนวคิดของเจนเนอเรชั่นทั้ง 4 กลุ่ม (ต่อ)

คุณลักษณะ	Baby Boomers	เจนเนอเรชั่น X	เจนเนอเรชั่น Y	เจนเนอเรชั่น Z
บุคลิกภาพ/ อุปนิสัยใน ด้านสังคม	ไม่ชอบการ เปลี่ยนแปลง ชอบเข้าสังคม ต้องการการ ยกย่อง เคารพ กฏกติกา	ปรับตัวกับความ เปลี่ยนแปลงได้ดี ยอมรับความ คิดเห็นที่แตกต่าง	การเปลี่ยนแปลง เป็น สิ่งที่ทำหาย ชอบท้าทาย กฎระเบียบ	มีโลกส่วนตัวสูง มักอยู่กับสังคม ออนไลน์ การ เปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับเหตุผล
ค่านิยม		Work-life balance	Work-life balance	Work-life balance รักสิ่งแวดล้อมและ ทำประโยชน์เพื่อ สังคม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในสังคมปัจจุบันแบ่งยุคเจนเนอเรชั่น เป็น 4 กลุ่ม คือ 1) Baby Boomer Generation หรือ Gen B คนที่เกิดในช่วง พ.ศ.2489–2507 คนในยุคนี้ที่ยังอยู่จะมีอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไป ลักษณะนิสัยจะเป็นคนจริงจัง เกร็งครัดเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นเจ้าคนนายคน ชีวิตทุ่มเทให้กับการทำงานมาก ๆ มีความอดทนสูง ชอบทำงานและประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง เนื่องจากมีประชากรจำนวนมากที่เกิดในช่วงเดียวกัน ทำให้มีการแข่งขันสูง 2) Generation X หรือ Gen-X คนที่เกิดในช่วง พ.ศ.2508-2522 คนยุค Gen-X เป็นคนวัยทำงาน มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป เป็นผลกระทบจากการผลิตประชากรสั้นจนต้องคุมกำเนิด พฤติกรรมลักษณะนิสัยของคนกลุ่มนี้ที่เด่นชัด คือ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ มีแนวคิด สร้างความสมดุลในเรื่องงานและครอบครัว มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป 3) Generation Y หรือ Gen-Y เรียกอีกอย่างว่า ‘Millennials’ คนที่เกิดในช่วง พ.ศ.2523-2540 คนวัยตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายถึงเริ่มทำงานใหม่ คนในยุคนี้เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี มีความเป็นสากล เปิดรับวัฒนธรรมทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง และเปลี่ยนงานบ่อย 4) Generation Z หรือ Gen-Z คนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540 ขึ้นไปเป็นคนกลุ่มวัยตั้งแต่แรกเกิดถึงมัธยมศึกษาตอนต้น คนกลุ่มนี้เกิดมาด้วยการเลี้ยงดูที่เพียบพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย ดำเนินชีวิตแบบมีการติดต่อสื่อสารไร้สาย และสื่อบันเทิงต่างๆ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยในต่างประเทศ สรุปและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

สยมพร ธาวิวัฒน์ (2550, น.58) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี พบว่า 1) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานและปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม 2) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานีที่มีขนาดแตกต่างกันมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัชรพล มนตรีภักดี (2550, น.64) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง มากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ

วิรุณ สุขทรัพย์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททราการ เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 77.9 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

ต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 22.1 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 47.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 33.9 และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 19.0 2) ผลจากการศึกษาวิธีบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีไกล่เกลี่ย เผอิญหน้า หลีกเลียง และใช้วิธีบังคับเป็นอันดับสุดท้าย และปัญหาความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณมากที่สุด รองลงมาคือ มีปัญหาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551, น.82) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ การร่วมมือ การหลีกเลียง การยอมให้และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม

วลัยพรรณ กชวรรณ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีความเชื่อว่างค์การเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารและการเป็นนักฟังที่ดี

2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเผอิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ด้านการใช้อำนาจ ด้านการถอนตัว ด้านการกลบเกลื่อน

3) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างนัยสำคัญทางที่ระดับ .05

ฐิตา ทับปิ่น (2555, น.59) ได้ศึกษา การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน อำเภอตากลิ จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการความขัดแย้งสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ด้านที่มีการจัดการความขัดแย้งรองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ ส่วนด้านการจัดการความขัดแย้ง ต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะตามลำดับ

ณัชชา คงศรี (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านภายในกลุ่มเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม 2) บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รังสิวุฒิ ปาโสม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่าโดยรวมมีความ สัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิตรพัทธ์ ชัยรัตน์หิรัญกุล (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีปัญหาความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลสูงสุด รองลงมาคือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน และปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือสูงสุด รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และการจัดการความขัดแย้งแบบการ

ยอมให้ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากทุกด้าน ระหว่าง 0.119 - 0.248 โดยปัญหาความขัดแย้งกับวิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านความขัดแย้งระหว่าง โรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน มีสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง สูงกว่าปัญหาความขัดแย้งด้านอื่นๆ

อาชิรญาณ์ เขียวช่อม (2557, น.124) ได้ศึกษาวิจัย การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการประนีประนอม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

5.2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แกรแฮม (Graham, 1990) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการมีความต้องการให้มีการสื่อสารกันภายใน โดยตรงและเปิดเผย ต้องรู้เกี่ยวกับงบประมาณและการมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีความขัดแย้งได้

เฮนกิน และคณะ (Henkin and Others, 1999) ได้วิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving)

เวลท์ (Welt, 2000) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนระดับกลางจำนวน 39 โรงเรียน และจากโรงเรียนระดับสูง จำนวน 34 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคลและระดับของโรงเรียนและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management styles) ที่ใช้กันมาก คือ แบบประนีประนอม (Compromising) และพบว่าใน

โรงเรียนระดับกลาง ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าในโรงเรียนระดับสูง 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 3) พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ รูปแบบยอมตาม (1/9 or Yield-Lose) รูปแบบมุ่งชัยชนะ (9/1 or Win-Lose) รูปแบบร่วมเผชิญกับความขัดแย้ง (9/9 or Synergistic) รูปแบบหลีกเลี่ยง (1/1 or Lose-Leave) และรูปแบบประนีประนอม (Compromising) ครูใหญ่ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ มีความเข้าใจและใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน 4) ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธีการศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่าง และความต้อการของนักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ให้สอดคล้องกับสาเหตุและความต้อการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง โดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม และพบว่า ผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอยู่ทุกวัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์วิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง การที่คนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ในทัศนะเดิมมองว่าความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยง หรือจัดให้หมดไปได้ แต่ในทัศนะปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างองค์กรย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ สาเหตุจากความแตกต่างด้านบุคลิกหรือระหว่างองค์กร ย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ จากความแตกต่างกันในด้านขนาด ก็เป็นที่มาของความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งผลการศึกษางานวิจัยหลายเรื่อง ที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ จากมากไปหาน้อยตามลำดับ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนในการวิจัยอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องและแม่นยำ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 237 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จากประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 237 คน ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 148 คน โดยกำหนดจากตารางสุ่มของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p.608) และกระจายกลุ่มตัวอย่างสัดส่วนให้เท่ากัน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวน (คน)	
		ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ	หัวหน้ากลุ่มสาระ
1.	อุทัยวิทยาคม	15	8
2.	พุทธมงคลวิทยา	13	7
3.	หนองเต่าวิทยา	9	7
4.	กาญจนานิเทศวิทยาลัย	11	7
5.	หนองขาหย่างวิทยา	12	7
6.	ทัพทันอนุสรณ์	12	7
7.	ตลุกคู่วิทยาคม	10	7
8.	สว่างอารมณ์วิทยาคม	13	7
9.	บ่อ่างวิทยา	9	7
10.	หนองฉางวิทยา	13	7
11.	บ้านทุ่งนาวิทยา	14	7
12.	ทุ่งโพวิทยา	8	7
13.	ห้วยคตวิทยาคม	11	7
14.	สมอทองปีที่ผลิตผลอุปถัมภ์	11	7
15.	ลานสักวิทยา	14	7
16.	ร่องตาทิวิทยา	12	7
17.	บ้านไร่วิทยา	9	7
18.	กาฐ์วิทยาคม	15	7
19.	หนองจอกประชานุสรณ์	9	7
20.	วังหินวิทยาคม	10	7
21.	ทองหลางวิทยาคม	7	7
รวมทั้งสิ้น		237	148

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี แบบสอบถามมีลักษณะ จำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และ ด้านการยอมให้ เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ ความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.3.1 ศึกษาทฤษฎี หลักการ เอกสาร วรรณกรรม งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลผล กำหนดขอบเขตของเนื้อหาเพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบแนวคิดของการวิจัย

3.3.3 วิเคราะห์ข้อคำถาม เพื่อสร้างแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

3.3.4 เสนอแบบสอบถามฉบับร่าง ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมกับเนื้อหา สำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไปเพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3.5 การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำหนังสือของงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ระเบียบวิธีวิจัย และมีประสบการณ์ทางการวิจัยเป็นอย่างดี จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธี พิกุลทอง 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม

3) ดร.ศักดา สถาพรวงษา 4) ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง และ 5) ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละด้าน ตามแนวคิดการหาค่าดัชนีความ สอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruency : IOC) พบว่า ข้อคำถามในแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 แสดงว่าข้อคำถามนั้นๆ มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้

3.3.6 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ นำไปตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) ทดลองใช้ (tryout) จากบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลบ้านไร่ โรงเรียนวัดสะนา และ โรงเรียนวัดห้วยแห้ง ที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองใช้นั้นมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.765

3.3.7 นำเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.4.1 ขอนหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ต่อผู้บริหารและครูผู้สอน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี 21 แห่ง

3.4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูลในการวิจัย เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 21 โรงเรียน ในจังหวัดอุทัยธานี พร้อมกับแบบสอบถามข้อมูลในการวิจัยด้วยตนเองในเดือนสิงหาคม 2560 ซึ่งแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 148 ชุด

3.4.3 ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองหลังจากส่งแบบสอบถามให้โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่ง 21 โรงเรียน ซึ่งได้แบบสอบถามคืนมา จำนวนทั้งสิ้น 148 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.4.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยนี้ได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางการวิจัยสังคมศาสตร์มาประมวลผลข้อมูลวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า t-test, F-test เพื่อนำไปวิเคราะห์กับแบบสอบถาม มีลำดับขั้นตอนดังนี้

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

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ทั้งรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 5 ระดับ และ แปลความหมาย ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับการจัดการความแย้งในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแย้งในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแย้งในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแย้งในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีระดับการจัดการความแย้งในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี กับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างด้านเพศ ใช้การทดสอบค่าที (t-test) อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe' Method)

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีสถิติที่ใช้ในการทำวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไป ค่า t-test ใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA or F-test) ถ้าพบความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe' Method)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี และเพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ประจำปีการศึกษา 2560 จำนวน 21 โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 148 คน จำนวนแบบสอบถาม 148 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมาครบถ้วนสมบูรณ์ 148 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบความเรียง ตามลำดับดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

4.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

4.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามเพศ

4.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามอายุ

4.4.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามระดับการศึกษา

4.4.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงาน

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมาย ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ ที
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ เอฟ
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของค่าเบี่ยงเบน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน
$p \leq .05$	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
$p > .05$	แทน	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จากการวิเคราะห์ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ	จำนวน (n = 148)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	70	47.30
หญิง	78	52.70
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	17	11.48
มากกว่า 30 – 40 ปี	42	28.38
มากกว่า 40 – 55 ปี	43	29.05
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	46	31.09

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ	จำนวน (n = 148)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	57	38.51
ปริญญาโท	89	60.13
ปริญญาเอก	2	1.36
ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	31	20.95
มากกว่า 5 – 10 ปี	28	18.92
มากกว่า 10 – 15 ปี	19	12.83
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	70	47.30

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 148 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 อายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 31.09 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 60.13 ประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 47.30

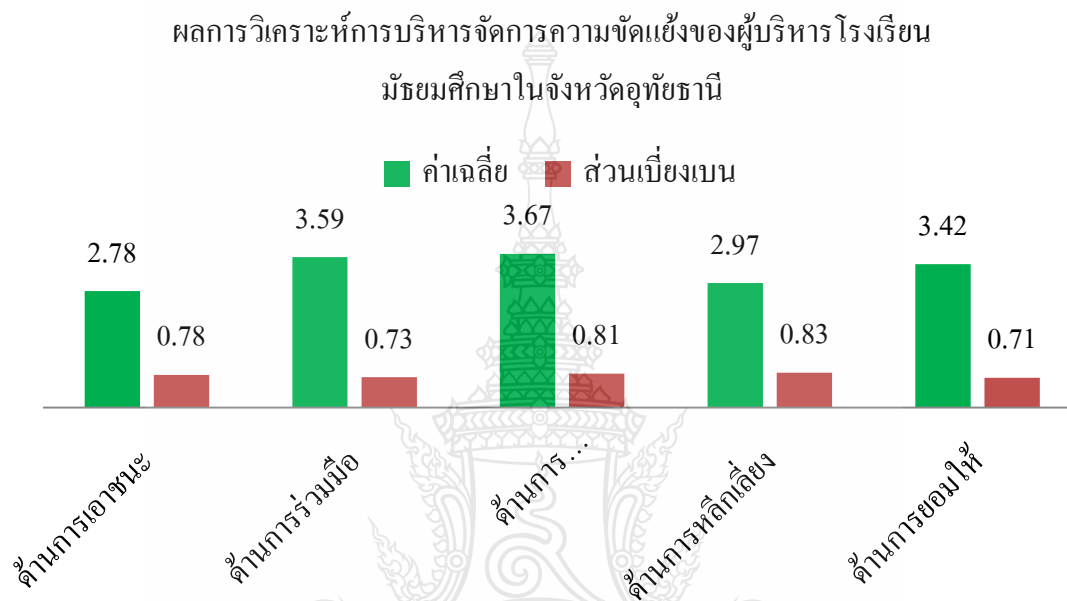
4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

จากการวิเคราะห์ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการเอาชนะ	2.78	0.78	ปานกลาง
2. ด้านการร่วมมือ	3.59	0.73	มาก
3. ด้านการประนีประนอม	3.67	0.81	มาก
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.97	0.83	มาก
5. ด้านการยอมให้	3.42	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน จังหวัดอุทัยธานี รายงานพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้ง ลำดับที่ 1 ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =3.67, S.D.=0.81) อยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 ด้านการร่วมมือ (\bar{X} =3.59, S.D.=0.73) ลำดับที่ 3 ด้านการยอมให้ (\bar{X} =3.42, S.D.=0.71) ลำดับที่ 4 ด้านการหลีกเลี่ยง (\bar{X} =2.97, S.D.=0.83) และ ลำดับที่ 5 ด้านการเอาชนะ (\bar{X} =2.78, S.D.=0.78) แสดงแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

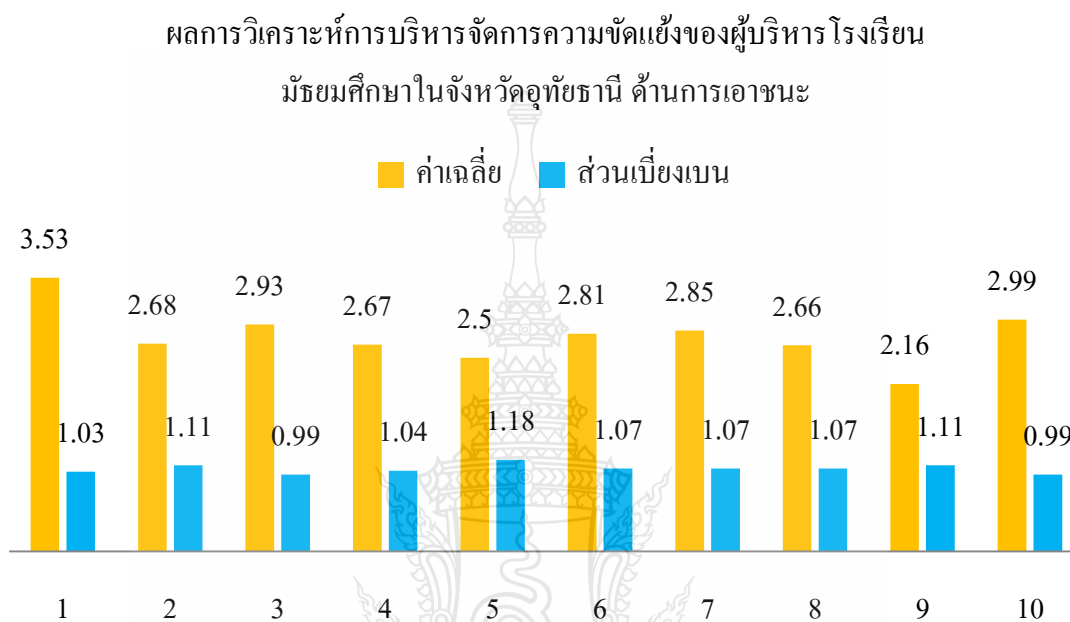
เมื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
อุทัยธานี ในแต่ละด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.3 - 4.7

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการเอาชนะ

ข้อ	ด้านการเอาชนะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ในการแก้ไขปัญหา	3.53	1.03	มาก
2	ผู้บริหารใช้อำนาจจากตำแหน่งโดยไม่สนใจความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	2.68	1.11	ปานกลาง
3	ผู้บริหารเห็นประโยชน์และชัยชนะเป็นสิ่งสำคัญ	2.93	0.99	ปานกลาง
4	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาโดยไม่ขอความร่วมมือหรือถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	2.67	1.04	ปานกลาง
5	ผู้บริหารมุ่งประเด็นความมั่นคง และผลประโยชน์ส่วนตัว	2.50	1.18	ปานกลาง
6	ผู้บริหารใช้ความคิดเห็นของตนเป็นหลักเพื่อระงับปัญหาโดยเร็ว	2.81	1.07	ปานกลาง
7	ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง	2.85	1.07	ปานกลาง
8	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความเห็นไม่ลงรอยกัน โดยให้อีกฝ่ายยอมรับความคิดเห็น ของอีกฝ่ายให้ได้ ตามความคิดเห็นที่ผู้บริหารคิดว่าของฝ่ายนั้นถูกต้อง	2.66	1.07	ปานกลาง
9	ผู้บริหารเมื่อเห็นสองฝ่ายทะเลาะกัน ใช้วิธีทำให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งชนะ	2.16	1.11	ปานกลาง
10	ผู้บริหารเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อนก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	2.99	0.99	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.78	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.78$, S.D.=0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.53$, S.D.=1.03) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารเตรียมทาง

เลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =2.99, S.D.= 0.99) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารเห็นประโยชน์และชัยชนะเป็นสิ่งสำคัญ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =2.93, S.D.=0.99) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเมื่อเห็นสองฝ่ายทะเลาะกัน ใช้วิธีทำให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งชนะ (\bar{X} =2.16, S.D.=1.11) แสดงแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการเอาชนะ

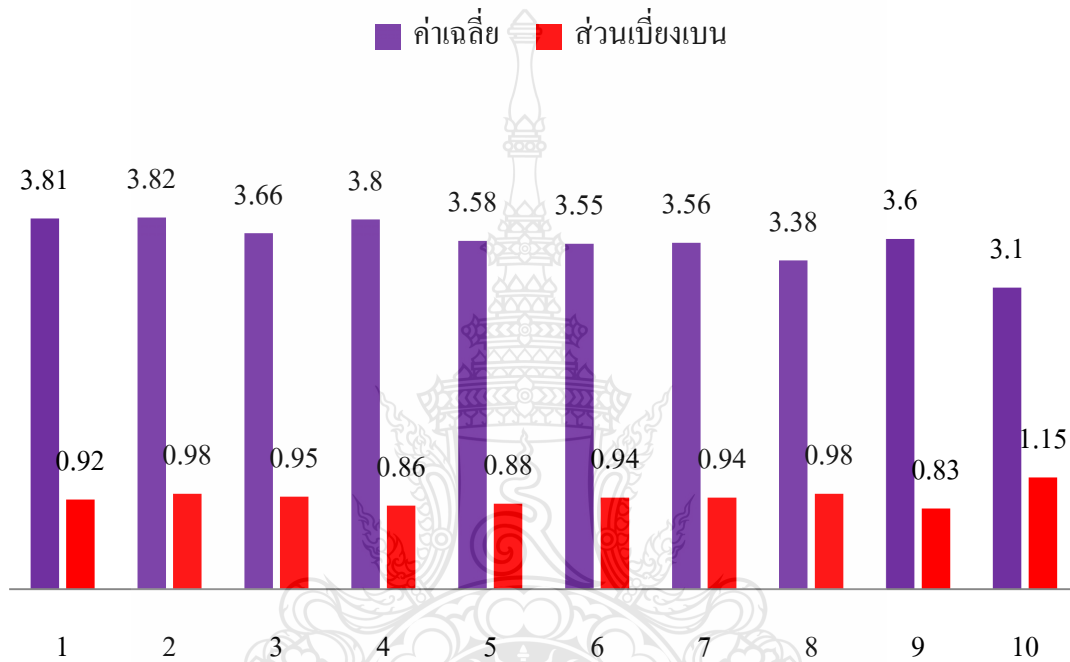
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการร่วมมือ

ข้อ	ด้านการร่วมมือ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	3.81	0.92	มาก
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	3.82	0.98	มาก
3	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	3.66	0.95	มาก
4	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จลุล่วง	3.80	0.86	มาก
5	ผู้บริหารหาวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ	3.58	0.88	มาก
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง	3.55	0.94	มาก
7	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา จนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย	3.56	0.94	มาก
8	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน	3.38	0.98	ปานกลาง
9	ผู้บริหารมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและบุคคลอื่น	3.60	0.83	มาก
10	ผู้บริหารมุ่งให้เกิดการชนะ – ชนะ ทั้งสองฝ่าย	3.10	1.15	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.59	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.59$, S.D.=0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.98) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมี

ส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=3.81$, S.D.=0.92) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จลุล่วง ($\bar{X}=3.80$, S.D.=0.86) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมุ่ง ให้เกิดการชนะ – ชนะ ทั้งสองฝ่าย ($\bar{X}=3.10$, S.D.=1.15) แสดงแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 4.3

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการร่วมมือ



ภาพที่ 4.3 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการร่วมมือ

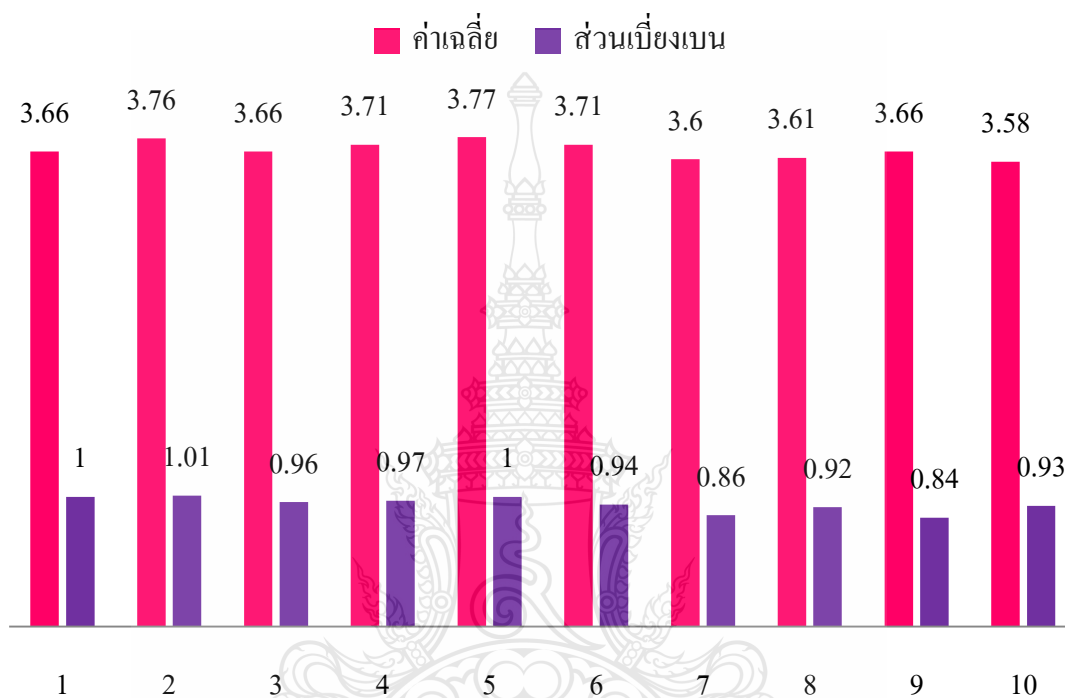
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการประนีประนอม

ข้อ	ด้านประนีประนอม	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ผู้บริหารใช้ทางสายกลางในการแก้ไขปัญหา	3.66	1.00	มาก
2	ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน	3.76	1.01	มาก
3	ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	3.66	0.96	มาก
4	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	3.71	0.97	มาก
5	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข	3.77	1.00	มาก
6	ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์	3.71	0.94	มาก
7	ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมการทำงานโดยการเจรจาต่อรอง	3.60	0.86	มาก
8	ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม	3.61	0.92	มาก
9	ผู้บริหารคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์	3.66	0.84	มาก
10	ผู้บริหารยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง	3.58	0.93	มาก
รวมเฉลี่ย		3.67	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$, S.D.=0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข ($\bar{X}=3.77$, S.D.=1.00) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คือ ($\bar{X}=3.76$, S.D.=1.01) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์ ($\bar{X}=3.71$, S.D.=0.94) และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ($\bar{X}=3.71$, S.D.=0.97) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.58$, S.D.=0.93) แสดงแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 4.4

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการประนีประนอม



ภาพที่ 4.4 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการประนีประนอม

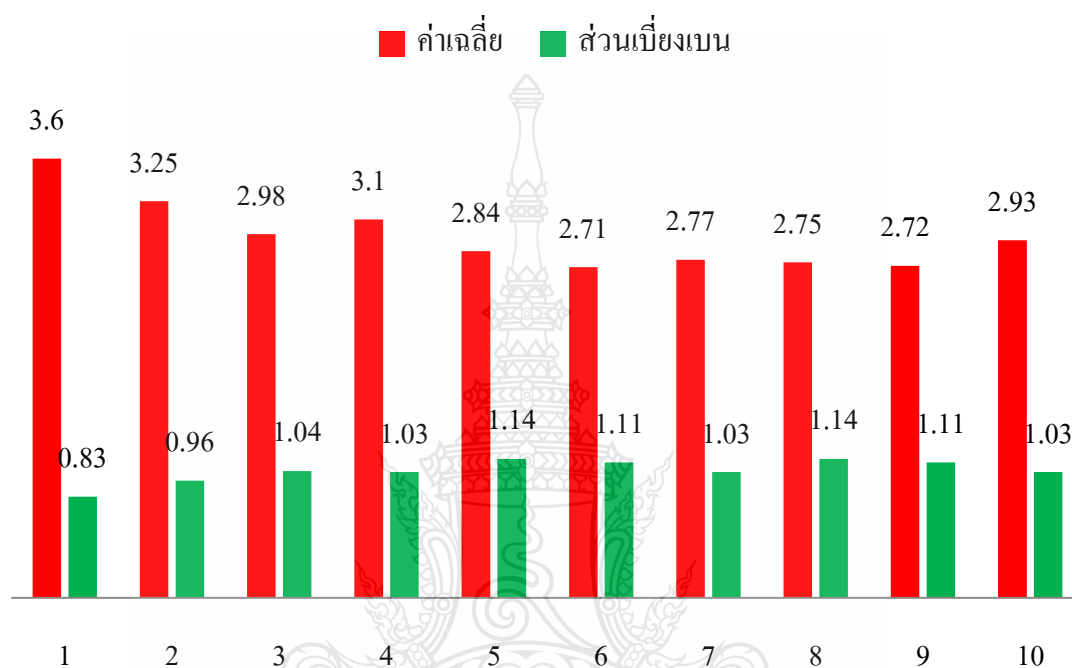
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อ	ด้านการหลีกเลี่ยง	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.60	0.83	มาก
2	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา	3.25	0.96	ปานกลาง
3	ผู้บริหารวางเฉยต่อการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ	2.98	1.04	ปานกลาง
4	ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง	3.10	1.03	ปานกลาง
5	ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งในองค์กรของตนเอง	2.84	1.14	ปานกลาง
6	ผู้บริหารไม่ทำอะไรใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง	2.71	1.11	ปานกลาง
7	ผู้บริหารไม่สนใจการขัดผลประโยชน์ที่เป็นปัญหาในองค์กร	2.77	1.03	ปานกลาง
8	ผู้บริหารปล่อยให้ผ่านไป เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันในองค์กร	2.75	1.14	ปานกลาง
9	ผู้บริหารปล่อยให้ปัญหาคือปัญหาที่เกิดขึ้น	2.72	1.11	ปานกลาง
10	ผู้บริหารไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกสถานการณ์	2.93	1.03	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.97	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =2.97, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.60, S.D.=0.83) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา (\bar{X} =3.25, S.D.=0.96) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่า

ปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง ($\bar{X}=3.10$, $S.D.=1.03$) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไม่ทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง ($\bar{X}=2.71$, $S.D.=1.11$) แสดงแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 4.5

แสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการหลีกเลี่ยง



ภาพที่ 4.5 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการหลีกเลี่ยง

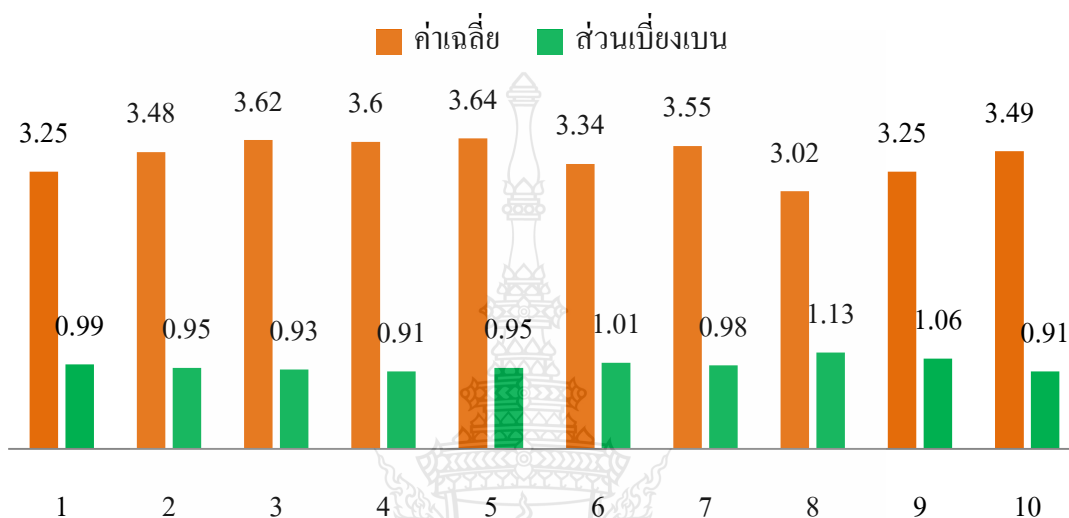
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้

ข้อ	ด้านการยอมให้	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1	ผู้บริหารยอมเสียสละให้ผู้อื่นสมปรารถนา	3.25	0.99	ปานกลาง
2	ผู้บริหารยอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน	3.48	0.95	ปานกลาง
3	ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.62	0.93	มาก
4	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือ ความรู้สึกผู้อื่น	3.60	0.91	มาก
5	ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึง ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.64	0.95	มาก
6	ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของ ตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.34	1.01	ปานกลาง
7	ผู้บริหารเสียสละเพื่อให้การแก้ไขปัญหา ประสบผลสำเร็จ	3.55	0.98	มาก
8	ผู้บริหารปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเอง และยอมทำตามผู้อื่น	3.02	1.13	ปานกลาง
9	ผู้บริหารทำตามความคิดเห็นผู้อื่น ถ้าสามารถ ทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์	3.25	1.06	ปานกลาง
10	ผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้ผู้อื่น ยอมรับในการทำงาน	3.49	0.91	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.42	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
จังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.42,
S.D.=0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึง
ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (\bar{X} =3.64, S.D.=0.95) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการ
กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (\bar{X} =3.62, S.D.=0.93) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำร้าย

จิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่น ($\bar{X}=3.60$, S.D.=0.91) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น ($\bar{X}=3.02$, S.D.=1.06) แสดงแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 4.6

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้



ภาพที่ 4.6 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้

4.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

4.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามเพศ

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามเพศ โดยใช้วิธีการทดสอบค่าที (t-test) ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.8

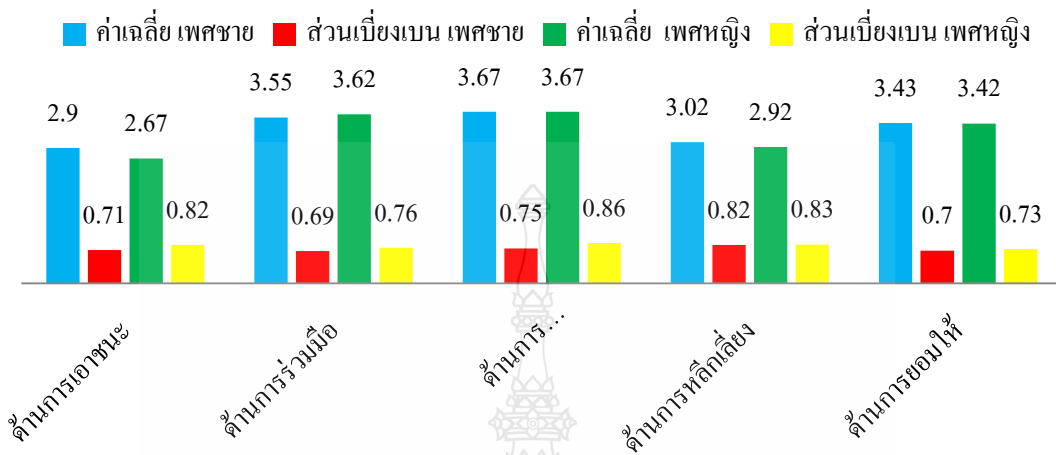
ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

การบริหารจัดการ ความขัดแย้ง	เพศ	n	(\bar{X})	(S.D.)	t	p
การเอาชนะ	1 ชาย	70	2.90	0.71	1.776	.195
	2 หญิง	78	2.67	0.82	1.790	
การร่วมมือ	1 ชาย	70	3.55	0.69	-.512	.414
	2 หญิง	78	3.62	0.76	-.515	
การประนีประนอม	1 ชาย	70	3.67	0.75	-.039	.310
	2 หญิง	78	3.67	0.86	-.039	
การหลีกเลี่ยง	1 ชาย	70	3.02	0.82	.727	.966
	2 หญิง	78	2.92	0.83	.727	
การยอมให้	1 ชาย	70	3.43	0.70	.049	.332
	2 หญิง	78	3.42	0.73	.049	

$p > .05$

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงแผนภูมิได้ดังภาพที่ 4.7

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี



ภาพที่ 4.7 แผนภูมิแสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามเพศกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

4.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกจาก อายุ ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตาม อายุ เป็น 4 ช่วง คือ ต่ำกว่า 30 ปี มากกว่า 30-40 ปี มากกว่า 40-50 ปี และ มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกจากอายุกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

การบริหารจัดการ ความขัดแย้ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.832	3	.611	.998	.396
	ภายในกลุ่ม	88.129	144	.612		
	รวม	89.961	147			
การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	1.205	3	.402	.744	.528
	ภายในกลุ่ม	77.734	144	.540		
	รวม	78.939	147			
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	2.317	3	.772	1.169	.324
	ภายในกลุ่ม	95.165	144	.661		
	รวม	97.482	147			
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2.419	3	.806	1.168	.324
	ภายในกลุ่ม	99.390	144	.690		
	รวม	101.809	147			
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	.407	3	.279	.558	.643
	ภายในกลุ่ม	74.594	144	.499		
	รวม	75.001	147			

p> .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตาม อายุ กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า มีระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

การบริหารจัดการความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	.463	2	.231	.375	.688
	ภายในกลุ่ม	89.498	145	.617		
	รวม	89.961	147			
การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	1.884	2	.942	1.773	.173
	ภายในกลุ่ม	77.054	145	.531		
	รวม	78.939	147			
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	1.379	2	.690	1.040	.356
	ภายในกลุ่ม	96.103	145	.663		
	รวม	97.482	147			
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.774	2	.387	.555	.575
	ภายในกลุ่ม	101.035	145	.697		
	รวม	101.809	147			
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	3.546	2	1.773	3.598	.030*
	ภายในกลุ่ม	71.455	145	.493		
	รวม	75.001	147			

$p \leq .05$

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้การทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's Method) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้

		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	\bar{X}	3.41	3.40	4.75
ปริญญาตรี	3.41	-	.995	.030*
ปริญญาโท	3.40		-	.033*
ปริญญาเอก	4.75			-

$p* \leq .05$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกับระดับการศึกษาปริญญาเอก และระดับการศึกษาปริญญาโทมีความคิดเห็นแตกต่างกับระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาปริญญาเอกที่สูงกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท

4.4.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกจากประสบการณ์ในการบริหารงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

การบริหารจัดการความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	.611	3	.204	.374	.772
	ภายในกลุ่ม	78.328	144	.544		
	รวม	78.939	147			

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี (ต่อ)

การบริหารจัดการความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	2.804	3	.935	1.544	.206
	ภายในกลุ่ม	87.157	144	.605		
	รวม	89.961	147			
การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	.265	3	.088	.131	.942
	ภายในกลุ่ม	97.217	144	.675		
	รวม	97.482	147			
การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.306	3	.102	.145	.933
	ภายในกลุ่ม	101.503	144	.705		
	รวม	101.809	147			
การยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	1.159	3	.386	.753	.522
	ภายในกลุ่ม	73.842	144	.513		
	รวม	75.001	147			

$p > .05$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี
- 2) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ประจำปีการศึกษา 2560 จำนวน 21 โรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 148 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน จำนวนข้อคำถาม 50 ข้อ มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำนวน 148 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 31.09 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 60.13 ประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 47.30

5.1.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้ง ลำดับที่ 1 ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 อยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 ส่วนที่เหลือมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง เรียงตามคะแนน ดังนี้ ลำดับที่ 3 ด้านการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 ลำดับที่ 4 ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 และ ลำดับที่ 5 ด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78

5.1.3 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารเห็นประโยชน์และชัยชนะเป็นสิ่งสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.99 ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเมื่อเห็นสองฝ่ายทะเลาะกัน ใช้วิธีทำให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งชนะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.11

5.1.4 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.98 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมุ่งให้เกิดการชนะ – ชนะ ทั้งสองฝ่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.15

5.1.5 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไขค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.94 และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93

5.1.6 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่

จะนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03 ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไม่ทำการใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.11

5.1.7 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.95 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06

5.1.8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกระหว่างเพศ กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

5.1.9 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกระหว่างอายุ กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

5.1.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกระหว่างระดับการศึกษา กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติ จึงใช้การทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกับระดับการศึกษาปริญญาเอก และระดับการศึกษาปริญญาโทมีความคิดเห็นแตกต่างด้านการยอมให้กับระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาปริญญาเอกที่สูงกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโท

5.1.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการบริหารงาน กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

5.2 การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ผลของการวิจัยนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของจังหวัดอุทัยธานีเป็นสังคมชนบท สายสัมพันธ์ของประชาชนและบุคลากรทางการศึกษามีลักษณะกึ่งเครือญาติที่อยู่กันอย่างพี่น้อง ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันทางชาติพันธุ์ ซึ่งมีทั้งคนไทย คนจีน คนลาว คนมอญ คนกะเหรี่ยง แต่ไม่มีปัญหาในการอยู่ร่วมกัน บุคลากรทางการศึกษาถึงแม้จะอยู่ต่างโรงเรียนกันก็ตาม ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน เพราะมีถิ่นอาศัยอยู่ร่วมกันมานาน รู้จักนิสัยใจคอ รสนิยม วิถีชีวิต ค่านิยม มุมมอง ปัญหาที่เกิดขึ้นคล้ายๆ กัน วิถีตัดสินใจใกล้เคียงกันทั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามให้กัน เกิดการอะลุ่มอล่วยให้กันและกัน การแก้ไขปัญหา การทำงาน และวิถีชีวิตความเป็นอยู่จึงมีความใกล้เคียงกัน มีความสอดคล้องกับ ธนวัฒน์ จรรย์เยี่ยม (2555, น.44) พบว่า รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ปีการศึกษา 2554 โดยภาพรวมพบว่า มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการเอาชนะ บริบทของจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีความใกล้เคียงกันกับจังหวัดอุทัยธานี ซึ่งแตกต่างกันกับงานวิจัยของ จิตราพัชร ชัยรัตน์ หิรัญกุล (2556, น.81) พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ มากที่สุด รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ และยังคงแตกต่างกับการศึกษาของ ประกายทิพย์ ฝาสุก (2551, น.53-54) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมาคือ แบบร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และสุดท้ายคือ แบบการเอาชนะ และแตกต่างกันกับ จูฑา ทัพปັນ (2554, น.61) ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการความขัดแย้งสูงสุดโดยภาพ

รวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมาคือ การร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ ตามลำดับ

5.2.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 2 ผู้บริหารเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน ลำดับที่ 3 ผู้บริหารเห็นประโยชน์และชัยชนะเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนข้อที่ผู้บริหารใช้น้อยสุด คือ ผู้บริหารเมื่อเห็นสองฝ่ายทะเลาะกัน ใช้วิธีทำให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งชนะ โดยการแก้ปัญหาที่มุ่งมั่นที่จะชนะบนความสูญเสียโดยไม่สนใจผู้อื่น และการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการเอาชนะเหมาะกับการแก้ปัญหาที่เรื่องที่ไม่สำคัญและต้องรีบโดยด่วน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จูตา ทัพปัน (2554, น.61) เรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อมองในรายละเอียดพบว่า โรงเรียนมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกับหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร คณะครูไม่ให้ความเอาใจใส่ในชุมชน ไม่ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เมื่อมีการทำงานร่วมกันจึงทำงานร่วมกัน จึงทำให้ต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนเองดีกว่า สอดคล้องกับ ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม (2555, น.50) พบว่า รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ที่เลือกใช้น้อยที่สุด คือ รูปแบบการบริหารความขัดแย้งแบบการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมไทยไม่นิยมการทำงานในรูปแบบการแข่งขัน ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ และไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา เพราะจะเป็นสาเหตุให้สถานศึกษา หรือองค์กรพัฒนาไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจเป็นเหตุผลอีกประการในเรื่องของการทำงานเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานด้วยตนเองไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากหลายๆฝ่าย หรือได้รับความร่วมมือจากคณะครูทุกคน

5.2.3 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 2 ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 3 ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจนสำเร็จลุล่วง ส่วนข้อที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยสุด คือ ผู้บริหารมุ่งให้เกิดการชนะ – ชนะ ทั้งสองฝ่าย ด้านการร่วมมือ คือ การพยายามที่จะทำงานร่วมกันกับคนอื่นเพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในกันและกัน ทั้งยังเป็นความร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายศึกษา

เจาะลึกปัญหาความขัดแย้ง เพื่อแยกแยะและแสดงออกในรูปของการสรุปความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกัน และเพื่อคลี่คลายสถานการณ์อันก่อให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ พัชราภรณ์ กุลบุตร (2555, น.39-40) ที่ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือสูงสุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าจะเป็นผลดีกับสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้มีส่วนร่วมในการหาทางออกและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาและตัวของผู้บริหารเกิดความพอใจมากที่สุดในการแก้ปัญหาในแต่ละครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับ จูฑา ทัพป็น (2554, น.61) เรื่อง การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เพราะเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มงานจะทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความตระหนักในสิ่งที่เกิดขึ้น และหาหนทางร่วมมือกันทำงานสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารพยายามหาทางให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจในการทำงานมีข้อแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมและมีข้อคิดเห็นที่ตรงกันคล้ายกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตราพัทธ์ ชัยรัตน์หรือกุล (2556, น.81) การจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีวิธีด้านการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีวิธีจัดการความขัดแย้งในเรื่อง ครูเกิดความขัดแย้งกัน ท่านพยายามรับฟังความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด และเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มงาน ท่านให้ทั้งสองฝ่ายตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นและหาหนทางร่วมมือกันทำงาน และพยายามทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน

5.2.4 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข ลำดับที่ 2 ผู้บริหารใช้วิธีอ่อนประนอมเข้าหากัน ลำดับที่ 3 ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์ และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยสุด คือ ผู้บริหารยอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันและเป็นลักษณะของการพบกันคนละครั้งทางเพื่อให้เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พัชราภรณ์

กุลบุตร (2555, น.40) พบว่า สภาพของคนในสังคมไทยในชนบทเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้อยทีถ้อยอาศัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้องพึงพาอาศัยกันและคอยช่วยเหลือกันและกันในการทำงานเป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย แต่อาจมีได้บ้างเสียบ้าง และสอดคล้องกับ วิฐตา ทัพปীন (2554, น.62) พบว่า วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่สุภาพอ่อนน้อม ทำความเข้าใจโดยการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาซึ่งกันและกัน ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมดเห็นใจทั้งสองฝ่ายรักษาหน้าซึ่งกันและกัน ไม่นิยมการจัดการกับปัญหาด้วยการแตกหัก

5.2.5 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยสูงสุด ลำดับที่ 2 ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 3 ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารไม่ทำอะไรที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง เป็นการแก้ปัญหาแบบถอนตัว การถอยหนี การปิดให้พ้นตัว หรือเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาด้วยการไม่สนใจความต้องการของตนเองและของผู้อื่น เป็นการถอยหนีปัญหาออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรภรณ์ กุลบุตร (2555, น.40) พบว่า การจัดการ โดยใช้แบบการหลีกเลี่ยงอยู่ในลำดับที่ 4 เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้ง หรือไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และผู้บริหารเชื่อว่าหากไม่ให้ความสนใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นปล่อยให้เวลาผ่านไปความขัดแย้งอาจลดลงไปเอง แต่ความเป็นจริงหากปัญหาคความขัดแย้งนั้นยังไม่ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ยุติ อาจทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงจนเป็นผลเสียต่อสถานศึกษา และตรงกันกับการศึกษาของ วิฐตา ทัพปীন (2554, น.63) พบว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อมองในรายละเอียดพบว่า โรงเรียนและชุมชนเกิดความขัดแย้งกันผู้บริหารปล่อยให้เวลาผ่านไปอยู่ในระดับสูงสุด ทั้งนี้อาจมาจากผู้บริหารมองแล้วว่าไม่สำคัญไม่ใช่ปัญหาเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือถ้าต้องเผชิญหน้ากันแล้วจะเป็นเรื่องใหญ่ขึ้นมาได้

5.2.6 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ลำดับที่ 2

ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลำดับที่ 3 ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่น ส่วนข้อที่ผู้บริหารใช้น้อยสุด คือ ผู้บริหารปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น เป็นแบบที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มองเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะให้ผู้อื่นพอใจ จะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรภรณ์ กุลบุตร (2555, น.40) พบว่า การยอมให้อยู่ในลำดับที่ 3 เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องการลดความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข ไม่ต้องการให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดการบาดหมางใจระหว่างกัน และเห็นว่าการยอมให้เป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความเสียสละสูงเอาใจผู้อื่นมากกว่าเอาใจตนเอง เป็นลักษณะการจัดการความขัดแย้งที่เน้นการเอาใจผู้อื่น หรือปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เสนอ เพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมาง และสอดคล้องกันกับ ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม (2555, น.48) พบว่า รูปแบบวิธีการบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้จะช่วยให้เป็นคนใจกว้าง ซึ่งตรงกับลักษณะนิสัยของคนในสังคมไทยที่มีความเมตตา กรุณา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เห็นได้ว่าผู้บริหารจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนในด้านบวก เน้นการเสริมสร้างความเข้าใจ ความรักความสามัคคีป้องกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม โดยหลีกเลี่ยงความไม่ลงรอยกันและการไม่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องแสวงหาแนวทางลดความขัดแย้ง โดยจะเน้นที่การให้ความร่วมมือกันให้มากกว่าเน้นว่าฝ่ายใดผิดฝ่ายใดถูก

5.2.7 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างเพศกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 อาจเป็นเพราะบริบทของจังหวัดอุทัยธานีที่เป็นเมืองที่เงียบสงบ ไม่วุ่นวาย ชีวิตความเป็นอยู่แบบเรียบง่ายตามสังคมชนบท ที่มีวิถีชีวิตผูกพันกับพระพุทธศาสนาที่เชื่อในเรื่องศีลธรรม และบาปบุญคุณโทษที่ได้รับจากการกระทำ อาจส่งผลให้แนวความคิดของทั้งเพศหญิงเพศชายมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างกับการศึกษาวิจัยของ พัชรภรณ์ กุลบุตร (2555, น.38) พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกัน คือ เพศชายมีพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการประนีประนอม แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะ ส่วนเพศหญิงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหารหญิงที่มักมีความอ่อนโยน และแสวงหาวิธีการจัดการที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยมากกว่าผู้บริหารชาย

5.2.8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างอายุกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า มีระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 อาจเป็นเพราะบริบททางสังคมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีอยู่กันอย่างครอบครัว ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันในหน่วยงาน และสภาพทางสังคมของไทยเรา จะมีความอ่อนน้อมต่อผู้สูงวัย ยึดถือความมีมารยาทเด็กกับผู้ใหญ่ ซึ่งตรงกันข้ามกับความคิดเห็นของ สรรพเพชญ์ ไชยศิริยะสวัสดิ์ (2557, ประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์) ได้กล่าวว่า Gen-B ซึ่งเป็นคนสูงอายุในปัจจุบัน (พ.ศ.2489-2507) คนกลุ่มนี้เป็นผลผลิตหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่แต่ละประเทศต้องการเร่งผลิตประชากรเพื่อมาพัฒนาประเทศที่บอบช้ำ โดยเขาได้รับรู้ถึงความลำบากของพ่อแม่ ความแร้นแค้นทางเศรษฐกิจ ภาวะวุ่นวายต่างๆ ทำให้มีความอดทนสูง สู้งาน ชอบทำงานและประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง เนื่องจากมีประชากรจำนวนมากที่เกิดในช่วงเดียวกัน ทำให้มีการแข่งขันสูง คน Gen-B ยังยึดระบบชนชั้น รับฟังคำสั่งจากผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีองค์ความรู้ คนยุคนี้ใช้ชีวิตเรียบง่าย เป็นคนเก็บออมมากกว่าใช้ Gen-Y ซึ่งเป็นคนวัยตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายถึงเริ่มทำงานใหม่ (พ.ศ.2523-2540) คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมารถสู้ขึ้น ชอบลอกเลียนแบบ และเปลี่ยนงานบ่อยไม่ชอบชนชั้น ชอบการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันมากกว่าฟังคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้นำอย่างเดียว

5.2.9 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ด้านการยอมให้ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยใช้การทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกับระดับการศึกษาปริญญาเอก และระดับการศึกษาปริญญาโทมีความคิดเห็นแตกต่างด้านการยอมให้กับระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาปริญญาเอกที่สูงกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท อาจเป็นเพราะผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล ซึ่งแตกต่างกับการศึกษาวิจัยของ พัชรกรรณ์ กุลบุตร (2555, น.43) พบว่า เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิ

การศึกษาระดับปริญญาเอก มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้มากที่สุด จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ต่างกันออกไป

5.2.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมวิถีชีวิตที่ใกล้เคียงกัน ทำให้คนรุ่นใหม่ซึ่งมีแนวความคิดเป็นของตนเองกล้าแสดงออก ไม่กลัวถึงผลกระทบต่าง ๆ นั้น ยังยึดถือการอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นที่ตั้ง ทำให้ความคิดเห็นที่แสดงออกมาไม่แตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างกับการศึกษาวิจัยของ พัชราภรณ์ กุลบุตร (2555, น.42-43) เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5-10 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่า 10 ปี ต้องการความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปี มักจะยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ได้บางอย่างเพื่อขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หายไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

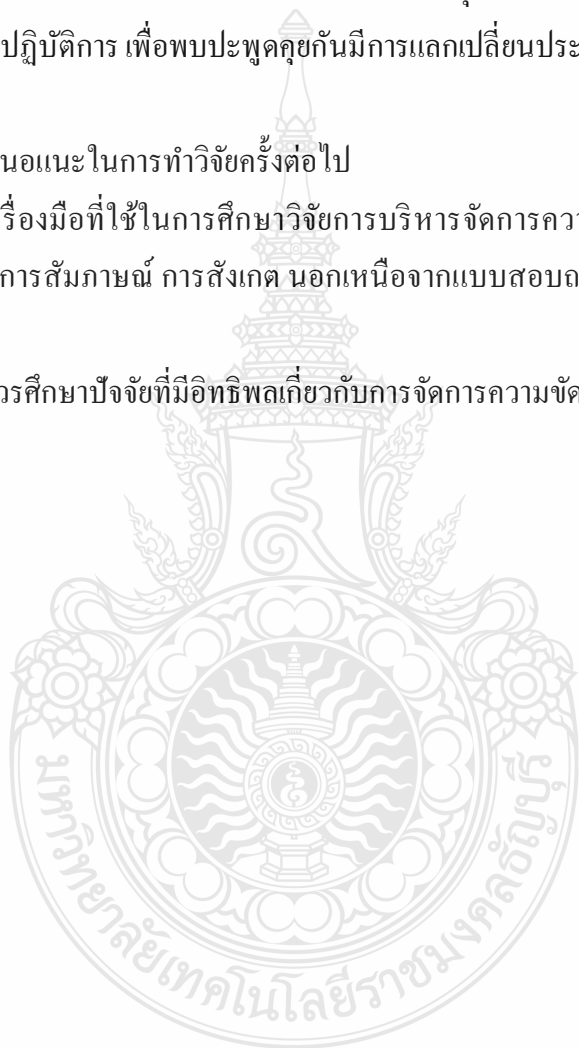
1) การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง และการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะดังนี้ ด้านการเอาชนะเป็นวิธีที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและควรจะเป็นวิธีการสุดท้ายที่จะนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้ง เพราะอาจเกิดผลกระทบในทางไม่ดี ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การนำวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้น ไม่สามารถบอกได้ว่าใช้ด้านไหนดีที่สุด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าจะเลือกใช้ด้านใดมันจะเกิดประโยชน์มากที่สุดหรือเกิดผลเสียน้อยที่สุดกับผลที่จะตามมา

2) เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างระดับ การศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า มีระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ศึกษา จึงขอเสนอแนะดังนี้ ควรมีการอบรมสัมมนาร่วมกันสำหรับผู้บริหาร เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละ ฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น และเป็นการหันหน้าเข้ามาคุยกัน ปรับทัศนคติและมุมมองของผู้บริหาร ควรจัดกิจกรรมเพื่อสานความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ ความคุ้นเคยที่ก่อให้เกิดความสามัคคี ควรมี การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพบปะพูดคุยกันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงาน ของแต่ละบุคคล

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการความขัดแย้ง ควรใช้เครื่องมือ ชนิดอื่นร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต นอกเหนือจากแบบสอบถามเพื่อให้การศึกษามีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกับครู



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2553). แนวทางการนำจุดเน้น การพัฒนาผู้เรียนสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- จิตรพัชร ชัยรัตน์หิรัญกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.
- จิตา ทับปิ่น. (2555). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2550). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัชชา คงศรี. (2555). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์, 14(1) มกราคม – มิถุนายน.
- ดวงกมล โพธิ์ถักษ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ).
- ธัญนันท์ วีรภัทรรุ่งโรจน์. (2559). ลักษณะความแตกต่างระหว่าง Generation X, Y และ Z ในกรุงเทพมหานครและพฤติกรรมในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม. (2555). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และ สุรทอง ศรีสะอาด. (2552). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์กฤช อินทร์มงคล. (2550). ความพร้อมของข้าราชการครูที่มีต่อการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร)
- ประกายทิพย์ ผาสุก. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2560). สแกนนิสัย"คน 4 เจเนอเรชัน" แม้ต่างกันก็อยู่ร่วมกันได้. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1401795159,2557
- ประนิตดา สุทธิกุล. (2548). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- พัชราภรณ์ กุลบุตร. (2555). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- พระครูปลัดอาทิตยวิมล วิสุทธินิพนธ์ (มุงฝอยกลาง). (2557). การบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลตาจั่น อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- ไพฑูริย์ นามบุญลือ. (2544). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารจังหวัดหนองบัวลำภู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2553). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ชิงค์บียอนด์บุ๊กส์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภาวีกา ธาราศรีสุทธี. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล. (2552). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ยุคตน์นั้ หวานฉ่ำ. (2555). **การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- รังสิวุฒิ ป้าไสม. (2556). **การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก**. (วิทยานิพนธ์ปริญญา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วันชัย มีชาติ. (2551). **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรนุช สุททพันธ์. (2550). **การบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสมุทรปราการ เขต 1**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์).
- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี).
- วัชรพล มลตรีภักดี. (2550). **พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วลัยพรรณ คชวรรณ. (2554). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษะเชิงเทรา เขต 2**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุกัญญา พรหมคุณ. (2549). ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุมาลี ทองงาม. (2555). การศึกษาการบริหารจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนระดับชั้นมัธยม
ศึกษา ตอนต้น โรงเรียนวัดโคกนอ สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สมคิด บางโม. (2545). การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ: เอลโล่การพิมพ์.
- _____. (2553). องค์การและการจัดการ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สิทธิพงษ์ สิทธิจร. (2550). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาว. (2551). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมิต นัชชุกร. (2550). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- สุขุมพร ชาติพัฒน์. (2550). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์ (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ แกรมมี.
- _____. (2543). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. (2560). บุคลากรทั้งหมดของ สพม.42. สืบค้นจาก
www.secondary42.obec.go.th,2560

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา 2554. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2553). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2553**. กรุงเทพฯ: พรินทวาทกราฟฟิค.
- อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม. (2557). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 4(3), กันยายน-ธันวาคม.
- อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. (2549). เอกสารคำสอนรายวิชาหลักการบริหารการศึกษา. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- เอกราช ปลอดโปร่ง. (2557). **ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของพนักงานเทศกิจ สำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- Graham, A., R. (1990). **Superintendent as manager : Case studies of conflict management in several diverse New Jersey public school districts**. Doctoral dissertation, Fordham University.
- Henkin, A., B. and Others. (1999). "Conflict management strategies of principals in site based managed school. **Journal of Educational Administration**.
- Welt, E., S. (2000, November). "Conflict management style of middle school principals compared to comprehensive high school principals". Dissertation Abstracts International.
- Krejcie, R., V., & Morgan, D., W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), pp. 607-610.
- Robbins, S., P., & Judge, T., A. (2009). **Organization behavior** (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Thomas, K., W., & Kilmann, R., H. (1987). Thomas-Kilmann conflict mode interest. NY:X/ COM Incorporated.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.เมธี พิกุลทอง อาจารย์ประจำสาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
2. ผศ.ดร.ต้องลักษณะ บุญธรรม อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ดร.ศักดา สถาพรวงษา อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
4. ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0578.02 /0577.1



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

25 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน

เนื่องด้วย นางสาวกมลนัทธิ์ ศรีจ้อย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี โดยมี ผศ.ดร.รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวกมลนัทธิ์ ศรีจ้อย นักศึกษา ปริญญาโท เข้าเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยดังกล่าว โดยนักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงาน เกี่ยวกับวันและเวลาเข้าเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ลินฐฎา กุญชรินทร์)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493209

โทรสาร 02 5493209

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/>
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 2. มากกว่า 30 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 3. มากกว่า 40 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	<input type="checkbox"/>
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/>
4	ประสบการณ์ในการบริหารงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. มากกว่า 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 3. มากกว่า 10 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง

คำชี้แจง ในการตอบคำถาม โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องขวามือ คือ ช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีทั้งหมด 50 ข้อ

ความหมายของระดับคะแนน คือ

- 5 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ในการแก้ไขปัญหา	✓				

แปลความหมาย : ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการเอาชนะ							
1	ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>
2	ผู้บริหารใช้อำนาจจากตำแหน่งโดยไม่สนใจความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
3	ผู้บริหารเห็นประโยชน์และชัยชนะเป็นสิ่งสำคัญ						<input type="checkbox"/>
4	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาโดยไม่ขอความร่วมมือหรือถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
5	ผู้บริหารมุ่งประเด็นความมั่นคง และผลประโยชน์ส่วนตัว						<input type="checkbox"/>
6	ผู้บริหารใช้ความคิดเห็นของตนเป็นหลักเพื่อระงับปัญหาโดยเร็ว						<input type="checkbox"/>
7	ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง						<input type="checkbox"/>
8	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความเห็นไม่ลงรอยกัน โดยให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้ ตามความคิดเห็นที่ผู้บริหารคิดว่าของฝ่ายนั้นถูกต้อง						<input type="checkbox"/>
9	ผู้บริหารเมื่อเห็นสองฝ่ายทะเลาะกัน ใช้วิธีทำให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งชนะ						<input type="checkbox"/>
10	ผู้บริหารเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการร่วมมือ							
11	ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>
12	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>
13	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา						<input type="checkbox"/>
14	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จลุล่วง						<input type="checkbox"/>
15	ผู้บริหารหาวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ						<input type="checkbox"/>
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง						<input type="checkbox"/>
17	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา จนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย						<input type="checkbox"/>
18	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน						<input type="checkbox"/>
19	ผู้บริหารมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและบุคคลอื่น						<input type="checkbox"/>
20	ผู้บริหารมุ่งให้เกิดการชนะ - ชนะ ทั้งสองฝ่าย						<input type="checkbox"/>

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ด้านการประนีประนอม							
21	ผู้บริหารใช้ทางสายกลางในการแก้ไข ปัญหา						<input type="checkbox"/>
22	ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน						<input type="checkbox"/>
23	ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และ ความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย						<input type="checkbox"/>
24	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้าฝักใดฝ่ายหนึ่ง						<input type="checkbox"/>
25	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและใช้เหตุผล ในการแก้ไข						<input type="checkbox"/>
26	ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงาน หรือสถานการณ์						<input type="checkbox"/>
27	ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมการ ทำงานโดยการเจรจาต่อรอง						<input type="checkbox"/>
8	ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ ในระดับพอดีและเหมาะสม						<input type="checkbox"/>
29	ผู้บริหารคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็น ธรรมชาติของมนุษย์						<input type="checkbox"/>
30	ผู้บริหารยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อให้ เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง						<input type="checkbox"/>
ด้านการหลีกเลี่ยง							
31	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะ นำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
32	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบ แทนในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/>

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการหลีกเลี่ยง (ต่อ)							
33	ผู้บริหารวางเฉยต่อการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ						<input type="checkbox"/>
34	ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง						<input type="checkbox"/>
35	ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตนเอง						<input type="checkbox"/>
36	ผู้บริหารไม่ทำการใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง						<input type="checkbox"/>
37	ผู้บริหารไม่สนใจการขัดผลประโยชน์ที่เป็นปัญหาในองค์กร						<input type="checkbox"/>
38	ผู้บริหารปล่อยเวลาให้ผ่านไป เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันในองค์กร						<input type="checkbox"/>
39	ผู้บริหารปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/>
40	ผู้บริหารไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกสถานการณ์						<input type="checkbox"/>
ด้านการยอมให้							
41	ผู้บริหารยอมเสียสละให้ผู้อื่นสมปรารถนา						<input type="checkbox"/>
42	ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพในการทำงานปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
43	ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						<input type="checkbox"/>
44	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกผู้อื่น						<input type="checkbox"/>

ข้อ	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
ด้านการยอมให้ (ต่อ)							
45	ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน						
46	ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม						
47	ผู้บริหารเสียสละเพื่อให้การแก้ไขปัญหาประสบผลสำเร็จ						
48	ผู้บริหารปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น						
49	ผู้บริหารทำตามความคิดเห็นผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุข หรือได้ประโยชน์						
50	ผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน						

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวกมลนันทน์ ศรีจ้อย

นักศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก ง

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อกำหนดกับเนื้อหา (IOC)



ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC)

เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 2. มากกว่า 30 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 3. มากกว่า 40 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาเอก	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4	ประสบการณ์ในการบริหารงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. มากกว่า 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 3. มากกว่า 10 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ตอนที่ 2 การจัดการความขัดแย้ง

ข้อ	การจัดการความขัดแย้ง	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
ด้านการเอาชนะ									
1	ผู้บริหารมุ่งใช้ตำแหน่ง ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารใช้อำนาจจากตำแหน่งโดยไม่สนใจความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเห็นประโยชน์และชัยชนะเป็นสิ่งสำคัญ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาโดยไม่ขอความร่วมมือหรือถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน	1	1	0	1	1	4	0.80	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมุ่งประเด็นความมั่นคง และผลประโยชน์ส่วนตัว	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
6	ผู้บริหารใช้ความคิดเห็นของตนเป็นหลัก เพื่อระงับปัญหาโดยเร็ว	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
7	ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหาให้ได้ตามวิถีทางของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความเห็นไม่ลงรอยกัน โดยให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้ ตามความคิดเห็นที่ผู้บริหารคิดว่าของฝ่ายนั้น ถูกต้อง	1	1	0	1	1	4	0.80	ใช้ได้
9	ผู้บริหารเมื่อเห็นสองฝ่ายทะเลาะกัน ใช้วิธีทำให้อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ อีกฝ่ายหนึ่งชนะ	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	การจัดการความขัดแย้ง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
ด้านการเอาชนะ (ต่อ)									
10	ผู้บริหารเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	1	1	0	1	1	4	0.80	ใช้ได้
ด้านการร่วมมือ									
11	ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
12	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นสำเร็จลุล่วง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารหาวิธีจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหา จนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
18	เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมุ่งให้เกิดความพอใจแก่ตนเองและบุคคลอื่น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การจัดการความขัดแย้ง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
ด้านการร่วมมือ (ต่อ)									
20	ผู้บริหารมุ่งให้เกิดการชนะ – ชนะ ทั้งสองฝ่าย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการประนีประนอม									
21	ผู้บริหารใช้ทางสายกลางในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
27	ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมการทำงานโดยการเจรจาต่อรอง	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
28	ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีและเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
30	ผู้บริหารยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การจัดการความขัดแย้ง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
ด้านการหลีกเลี่ยง									
31	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหา	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
33	ผู้บริหารวางเฉยต่อการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาจนกว่าปัญหาทุกอย่างจะคลี่คลายไปเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารไม่รับรู้ว่ามีความขัดแย้งในองค์กรของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารไม่ทำการใดๆ ที่จะทำให้สถานการณ์คลี่คลายลง	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
37	ผู้บริหารไม่สนใจการขัดผลประโยชน์ที่เป็นปัญหาในองค์กร	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
38	ผู้บริหารปล่อยเวลาให้ผ่านไป เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดการทะเลาะเบาะแว้งกันในองค์กร	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
39	ผู้บริหารปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
40	ผู้บริหารไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งทุกสถานการณ์	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ	การจัดการความขัดแย้ง	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
ด้านการยอมให้									
41	ผู้บริหารยอมเสียสละให้ผู้อื่นสมปรารถนา	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
42	ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษา สัมพันธภาพในการทำงานปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
43	ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
44	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือ ความรู้สึกผู้อื่น	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
45	ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละและ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
46	ผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็น ของตนเองแม้ไม่เห็นด้วยก็ตาม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
47	ผู้บริหารเสียสละเพื่อให้การแก้ไขปัญหา ประสบผลสำเร็จ	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
48	ผู้บริหารปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือ ตนเองและยอมทำตามผู้อื่น	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้
49	ผู้บริหารทำตามความคิดเห็นผู้อื่น ถ้า สามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ ประโยชน์	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
50	ผู้บริหารพยายามหาหนทางที่จะทำให้ผู้อื่น ยอมรับในการทำงาน	1	0	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล เพื่อทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล เพื่อทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

- 1 โรงเรียนอนุบาลบ้านไร่
- 2 โรงเรียนวัดสะนา
- 3 โรงเรียนวัดห้วยแห้ง

รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล

- 1 โรงเรียนอุทัยวิทยาคม
- 2 โรงเรียนพุทธมงคลวิทยา
- 3 โรงเรียนหนองเต่าวิทยา
- 4 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
- 5 โรงเรียนหนองขาอย่าวิทยา
- 6 โรงเรียนทัพทันอนุสรณ์
- 7 โรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม
- 8 โรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม
- 9 โรงเรียนบ่อ่างวิทยา
- 10 โรงเรียนหนองนางวิทยา
- 11 โรงเรียนบ้านทุ่งนาวิทยา
- 12 โรงเรียนทุ่งโพวิทยา
- 13 โรงเรียนห้วยคตวิทยาคม
- 14 โรงเรียนสมอทองปทีปผลผลิตอุปถัมภ์
- 15 โรงเรียนลานสักวิทยา
- 16 โรงเรียนร่องตาทิวิทยา
- 17 โรงเรียนบ้านไร่วิทยา
- 18 โรงเรียนกาฐังวิทยาคม
- 19 โรงเรียนหนองจอกประชานุสรณ์
- 20 โรงเรียนวังหินวิทยาคม
- 21 โรงเรียนทองหลางวิทยาคม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวกมลนัทธ์ ศรีจ้อย
วัน เดือน ปีเกิด	12 มีนาคม 2522
ที่อยู่	55/2 หมู่ 2 ตำบลบ่อกรู อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี 72120
การศึกษา	ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศิลปกรรม) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา หลักสูตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
การทำงาน	ครู ระดับปฏิบัติการ โรงเรียนบ้านอิมาดอิทราย อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี
โทรศัพท์	097-354-9804
อีเมลล์	kamonnat2521@hotmail.com , kamonnat_s@mail.rmutt.ac.th

