

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

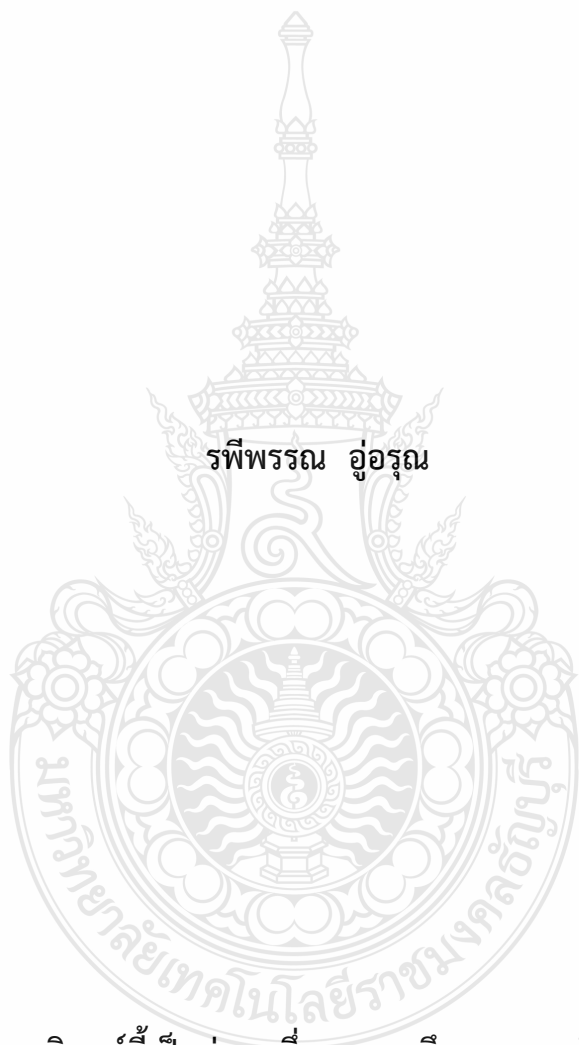
CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



รพีพรรณ อุ่อรุณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่เกิดจากการค้นคว้าและวิจัย ขณะที่ข้าพเจ้าศึกษาอยู่ใน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดังนั้น งานวิจัยในวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ถือเป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และข้อความต่าง ๆ ในวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่าไม่มีการคัดลอกหรือนำงานวิจัยของผู้อื่นมานำเสนอในชื่อของข้าพเจ้า

This thesis consists of research materials conducted at Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi and hence the copyright owner. I hereby certify that the thesis does not contain any forms of plagiarism.

.....
รูพีพรพรรณ

(..นางสาวรพีพรพรรณ อุ่อรุณ..)

COPYRIGHT © 2021
FACULTY OF TECHNICAL EDUCATIONAL
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI

ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2564
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
Conflict Management of School Administrators under Phra Nakhon
Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1

ชื่อ - นามสกุล นางสาวรพีพรรณ อุ่อรุณ
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.
ปีการศึกษา 2564

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ลินธิ์ฐญา กุญชรินทร์, Ph.D.)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นันทนา ฤ สุนทร, ปร.ด.)

..... กรรมการ
(อาจารย์ชัชอนันต์ มั่นคง, ศษ.ด.)

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

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล, ค.อ.ม.)

วันที่...28... เดือน..พฤษภาคม.. พ.ศ.2565..

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวรพีพรรณ อุอรุณ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 335 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับความต้องการจำเป็น PNI^{Modified} และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรชี้แจงแนวทางการทำงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันกับครู (2) ด้านการหลีกเลี่ยง ประวิงเวลาให้สถานการณ์คลี่คลาย หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง (3) ด้านการยอมตามรับฟังความคิดเห็นและเปิดใจกว้างต่อแนวคิดใหม่ (4) ด้านการผสมผสานให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น ผสานความคิดเห็นของทุกคน โดยรักษาลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ และ (5) ด้านการประนีประนอมให้ความสำคัญกับความต้องการของครู เรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยยึดผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก การแก้ปัญหาจะต้องมีจุดกึ่งกลางซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้

คำสำคัญ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา

Thesis Title	Conflict Management of School Administrators under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1
Name – Surname	Miss Rapeepan Uarun
Program	Educational Administration
Thesis Advisor	Associate Professor Pimolpun Phetsombat, Ph.D.
Academic Year	2021

ABSTRACT

This research aimed to: 1) investigate the current and desirable conditions of conflict management of school administrators, and 2) explore the practical approach to conflict management of school administrators under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1.

The research sample consisted of 335 teachers under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1. The key informants included five school administrators under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1. The instruments were questionnaires and interview forms. The statistics analyzing the data consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, Priority Needs Index (PNI_{Modified}), and the content analysis for the qualitative study.

The research results revealed that: 1) the current conditions of overall conflict management of school administrators showed a moderate level and the desirable condition shows the high level. 2) The practical approach to conflict management of school administrators included: (1) Subjection: School administrators should clarify the guidelines for working to create mutual understanding with teachers. (2) Avoidance: School administrators should avoid expressing opinions leading to conflict by delaying the time for the situation to unravel. (3) Acquiescence: School administrators should be open to opinions and new ideas. (4) Integration: All parties should be able to express their opinions and combine everyone's ideas by preserving the interests of students as a priority. (5) Compromise: The desirable condition should focus on the needs of teachers by prioritizing the tasks based on the interests of students. The solution must have a middle point, which cannot satisfy everyone's requirements.

Keywords: Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1, conflict management, school administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.ลินัฐภา กุญชรินทร์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนีนาฏ ฦ สนทร และ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลามาร่วม พิจารณาการสอบ ตลอดจนให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโฮม ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา ดร.วิชฌู เปรี้ยวนิ่ม และ ผู้อำนวยการ สรรเสริญ อรรถเนตร ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่ได้ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณครูทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยในการนำความรู้ มาประยุกต์ใช้อ้างอิงกับงานวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนๆ และพี่ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ได้สอนและให้คำแนะนำกับ ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแด่ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอน และญาติพี่น้องทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จ

รพีพรรณ อุ่อรุณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
1.3 คำถามการวิจัย.....	14
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	14
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา.....	18
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	27
2.3 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.....	53
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.....	68
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	68
3.2 ตัวแปรที่ศึกษา.....	68
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
3.4 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	69
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.....	72
3.1 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์.....	72
3.2 ตัวแปรที่ศึกษา.....	72
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
3.4 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	73
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และขอเสนอแนะ.....	93
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	93
5.2 การอภิปรายผล.....	99
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	101
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก.....	110
- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	112
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	117
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	118
ภาคผนวก ค การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	130
ภาคผนวก ง รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	136
ประวัติผู้เขียน.....	138

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 จำนวนโรงเรียนภาครัฐในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ.....	55
ตารางที่ 2.2 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.....	55
ตารางที่ 2.3 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด 4 ขนาด ภาครัฐ ตามจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2564.....	55
ตารางที่ 2.4 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด 7 ขนาด ภาครัฐ ตามจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2564.....	56
ตารางที่ 2.5 สรุปข้อมูลจำนวนนักเรียน/ห้องเรียน และครู จำแนกตามรายอำเภอ ปีการศึกษา 2564.....	56
ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน.....	75
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการ จำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน..	76
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการ จำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ.....	77
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการ จำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง.....	79
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการ จำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม.....	81
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการ จำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน.....	83
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการ จำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ	88
ตารางที่ 4.9 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง.....	89
ตารางที่ 4.10 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม.....	90
ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน.....	91
ตารางที่ 4.12 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม.....	92



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	หน้า 17
---------------------------------------	---------



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เพราะการพัฒนาโลก สังคม และองค์กรย่อมต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนให้เกิดความก้าวหน้า ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคคลย่อมมีความพร้อมในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสารกันในองค์กรบนความหลากหลายทางความคิด ด้วยทัศนคติและมุมมองในการทำงานที่แตกต่างย่อมเกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้ ซึ่งความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรนั้นย่อมลดทอนประสิทธิภาพในการจัดการงาน เพราะความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ต้องการยับยั้งแนวคิดระหว่าง 2 ฝ่าย ที่มีความคิดเห็นต่างกัน วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์ (2552, น.23) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กัน หรือการแข่งขันกันระหว่างความคิด ความสนใจ หรือผลประโยชน์ มุมมอง ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่ง หรือขัดแย้งกับคนอื่นซึ่งระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายๆ กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับสมคิด บางโม (2562, น.253) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า ในองค์กรทุกแห่งหรือในกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา การเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม และพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ ความพยายามนี้อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือกระทำโดยนัยเฉยไม่ทำอะไร

ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ล้วนก่อให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น โดยความขัดแย้งในองค์กร มีสาเหตุมาจาก 7 ประการ คือ 1) ความศรัทธาและความเชื่อมั่นถูกทำลาย ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันย่อมก่อให้เกิดความศรัทธา หากความสัมพันธ์เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความเชื่อมั่นศรัทธาก็พังทลายเกิดเป็นความขัดแย้ง 2) ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันไม่ได้รับการแก้ไขจึงยกระดับขึ้นไปสู่ความขัดแย้ง ซึ่งความคิดเห็นไม่ตรงกันย่อมเกิดขึ้นได้ หากไม่มีคนที่มอำนาจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบมาดูแล ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันย่อมพัฒนาไปสู่ความขัดแย้งได้ 3) การสื่อสารไม่ดีนำไปสู่ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างชัดเจน บอกวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจตรงกัน เข้าใจความสามารถทักษะในการทำงานของผู้อื่น หากการสื่อสารไม่อาจสร้างมโนภาพได้ตรงกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ 4) อุปนิสัยที่ต่างก็นำมาซึ่งความขัดแย้ง 5) ค่านิยมและความเชื่อในแต่ละบุคคลนั้นถูกสร้างมาตั้งแต่เด็ก แต่ละบุคคลย่อมมีค่านิยมความเชื่อแตกต่างกัน การจะมองอะไรว่าดีหรือเลวจึงแตกต่างกัน 6) ความเครียดที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความขัดแย้ง ชีวิตที่เต็มไปด้วยความเร่งรีบและการแข่งขัน กลายเป็นต้องอยู่กับความเครียดที่เกินขีดความสามารถที่จะรับได้ สร้างความไม่มั่นคงทางอารมณ์อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง และ 7) ตัวตนนำไปสู่ความขัดแย้ง ตัวตนของมนุษย์ที่มาจากสิ่งที่รับรู้ในวัยเด็ก สิ่งแวดล้อมในครอบครัวและสภาพสังคมภายนอก ความคิดเห็นของแต่ละคนที่แตกต่างกันย่อมนำไปสู่ความขัดแย้ง (เอกชัย บุญยาธิฐาน, 2555)

โรงเรียนเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการพัฒนานักเรียนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ การบริหารงานในโรงเรียนย่อมต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและคณะครูในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนานักเรียนให้เติบโตไปเป็นประชากรที่มีคุณภาพ โดยโรงเรียนมีบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรหลายฝ่ายจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ เพื่อการพัฒนาให้นักเรียนให้มีประสิทธิภาพที่นับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความขัดแย้ง เลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างบุคลากร นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งย่อมมีวิธีที่หลากหลายให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ M. Afzalur Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง ไว้ 5 แนวทาง คือ 1) การเอาชนะ แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ แต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสนใจกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่น 2) การหลีกเลี่ยง แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่เล็กน้อยหรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร 3) การยอมตาม แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง แต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่าผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ การทำงานเป็นแบบที่พยายามที่จะให้มีความคิดเห็นตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ 4) การผสมผสาน แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน ใช้ทักษะและศึกษาจากระบบข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันและเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และ 5) การประนีประนอม แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้มุ่งตัวผู้อื่นและมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง ซึ่งจำเป็นที่จะต้องให้มีการตกลงกันได้และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมาย วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันและทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาจึงใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย จากแนวทางแก้ปัญหาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า วิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า โดยต้องคำนึงถึงสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อวางแผนพิจารณาหาแนวทางการแก้ไขปัญหา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจวิธีการจัดการอย่างถ่องแท้ จึงจะสามารถหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ปัญหาความขัดแย้งขององค์กรเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิด เพศ รวมถึงอายุ ความสัมพันธ์อันดีย่อมมีผลต่อความสามัคคีในสถานศึกษา เพราะฉะนั้นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมแก่การบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อที่จะสามารถบรรลุการแก้ไขปัญหานั้นได้ โดยการแก้ไขปัญหานั้นจะเกิดผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผลของการแก้ไขปัญหานั้นเกิดเป็นผลทางบวกหรือทางลบแก่องค์กร สอดคล้องกับ นิตินพล ภูตะโชติ (2556) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไข มีผลออกมาในทางบวกหรือทางลบ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นการสร้างสรรค์และนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะขยายเพิ่มพูนขึ้นสู่ความรุนแรง มีผลทั้งทางร่างกายและทางอารมณ์จนเกิดความเสียหายได้ สอดคล้องกับ อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง (2557) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องทำการเรียนรู้และเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นที่อาจจะสร้างผลกระทบทางบวกหรือลบแก่องค์กร เพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของตน และกลุ่มผู้บริหารมิใช่เพียงแต่บริหารปัญหาความขัดแย้งให้เกิดผลดีเท่านั้น ผู้บริหารอาจต้องสร้างและกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นพลังการสร้างสรรค์แก่องค์กรให้ได้ สอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2561) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร) พบว่า อยู่ในระดับมาก ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้ง พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่ครูต้องการมากที่สุดคือ แบบผสมผสาน สอดคล้องกับ อนุสรรา สิงห์โต (2561) ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับความผูกพันในองค์กรของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของครู โดยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในภาพรวมมี 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ โดยการประนีประนอมส่งผลกระทบต่อความผูกพันในองค์กรของครู แต่ในทางกลับกันถ้ายอมให้มาก ความผูกพันต่อองค์กรของครูจะน้อยลง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ครอบคลุมพื้นที่ 9 อำเภอ ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางบาล อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภอภาชี อำเภอมหาราช อำเภอวังน้อย และอำเภอกุทัย มีโรงเรียนในความรับผิดชอบ จำนวน 177 โรงเรียน พื้นที่ในการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครอบคลุมในหลายอำเภอ โดยแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประจำปีงบประมาณ 2564 จากการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรโดย “มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริการ ทำงานกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม บนฐานแห่งความพอเพียงที่เป็นหนึ่งเดียว” (แผนปฏิบัติการประจำปีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม

ศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2564) โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีพื้นที่บริหารจัดการมากถึง 9 อำเภอ ด้วยบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ โดยอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานตามนโยบายวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการความเป็นหนึ่งเดียวกันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนในองค์กรเพื่อพัฒนางานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และยึดมั่นตามวัฒนธรรมขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยการเข้าใจในองค์กรและจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารที่ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ดีเพื่อนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง และศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อยู่ในระดับใด

1.3.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นอย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารความขัดแย้ง ตามทฤษฎีแนวคิดของ M. Afzalur Rahim (1985) โดยมีแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การเอาชนะ
- 2) การหลีกเลี่ยง
- 3) การยอมตาม
- 4) การผสมผสาน
- 5) การประนีประนอม

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

1.4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 2,406 คน (กลุ่มสารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1)

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 2,406 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 335 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย

2) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลมีความสัมพันธ์ไม่ลงรอยกัน เกิดความสนใจในสิ่งที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายแตกต่างกันในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทศนคติ แนวคิดไม่มีทิศทางเดียวกัน การปฏิสัมพันธ์ที่ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความแตกแยกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือองค์กร

1.5.2 การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้จัดการสภาพปัญหาความสัมพันธ์ที่ไม่ลงรอยกัน ความคิด ทศนคติของคนในองค์กร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่เกิดขึ้นได้ด้วย 5 วิธี ได้แก่

1) การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในภาวะเป็ยที่ควรปฏิบัติ มีความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเอง แก้ไขปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง ใช้อำนาจในตำแหน่งของตนเอง ออกแบบระเบียบข้อบังคับเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วเมื่อมั่นใจว่าแนวทางของตนถูกต้อง มุ่งเน้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยึดเป้าหมายของการทำงานเป็นหลัก ใช้วิธีการสื่อสารโดยการจูงใจให้เหตุผล เพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดของตนเอง สามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของตนนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถปฏิบัติได้จริง จะให้ความสนใจ

กับเป้าหมายของการทำงานเป็นสำคัญ และผู้บริหารสถานศึกษาจะเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน

2) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล่อยให้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มักจะมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการ แก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง พยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าต่อผู้ที่เกิดความขัดแย้ง จะประวิง เวลาในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เพื่อรอให้สถานการณ์คลี่คลายลงโดยไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่ การโต้แย้ง ไม่นำตนเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ใช้วิธีโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง เพื่อลดการปะทะ ในองค์กร ไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา และผู้บริหารสถานศึกษาจะปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3) การยอมตาม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นหลัก ลดความต้องการของตนเองลง และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เลือกใช้ วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรในสถานศึกษามากกว่าความคิดเห็นของตนเอง ยอม เสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อม ดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้ง มีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา ยึดเอาผล ประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง ลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของตนเองเพื่อลดความ ขัดแย้ง จะยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ และ จะพยายามที่จะให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) การผสมผสาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ ของทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย หาแนวทางการแก้ปัญหาโดยหาข้อยุติ อันเป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหา โดยจะเลือกวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และแก้ปัญหาโดย สามารถบรรลุความต้องการของทุกฝ่าย หาทางออกโดยสามารถหลอมรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ ด้วยกัน และผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างที่เกิดความขัดแย้งกัน มาร่วมสรุปและหาแนวทางในการ แก้ไขปัญหา

5) การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย วิธีการที่สร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาโดยใช้เหตุผลและยุติธรรมกับทุกฝ่าย แก้ปัญหาโดยพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคนใน สถานศึกษา เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครั้งทาง ให้ความสนใจในความ ต้องการของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง ต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่าย จะพยายาม แก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม เลือกวิธีการแก้ปัญหา ด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และพยายามรักษาบรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความ ขัดแย้ง

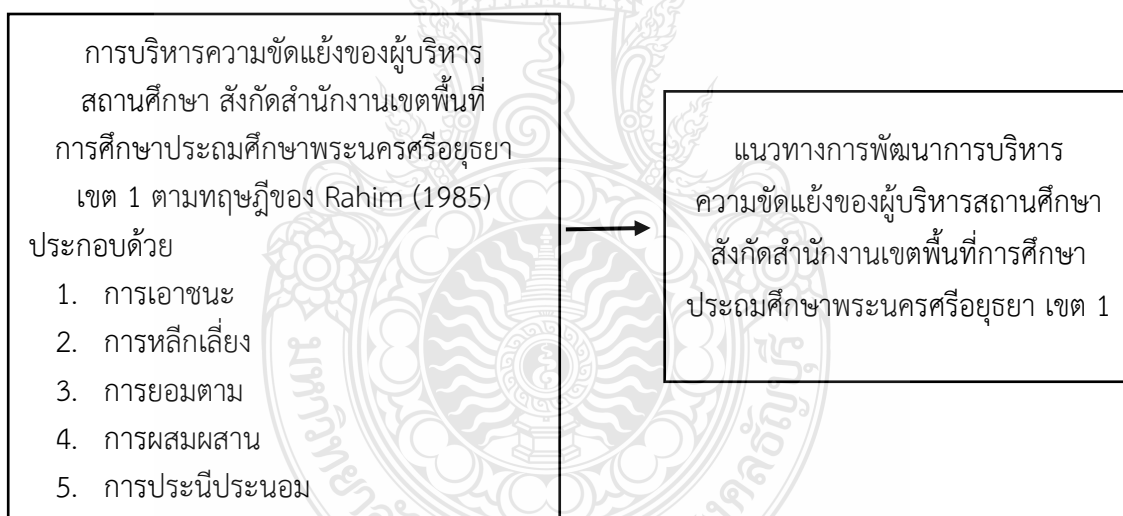
1.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในแต่ละแห่ง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

1.5.4 ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

1.5.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เขตรับผิดชอบใน 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอมั่นน้อย อำเภอบางปะหัน อำเภออุทัย อำเภอท่าเรือ อำเภอภาชี อำเภอนครหลวง อำเภอมหาราช และอำเภอบ้านแพรก

1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทักษะการบริหารของผู้บริหาร จากนักวิชาการต่างๆ และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Rahim (1985) เพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1.7.1 ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพ

1.7.2 ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผนเพื่อพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
 - 2.1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.1.4 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.2.4 วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง
- 2.3 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

สุเทพ เท่งประกิจ (2557) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการทำงาน และที่เป้าหมายกำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่างๆ โดยใช้ความรู้ ความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง นำปัจจัยเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานโดยการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้ผู้บริหารจึงต้องหมั่นพัฒนาตนเองในส่วนต่างๆ ทั้งด้านการเรียนรู้ในวิชาใหม่ๆ และการเรียนรู้ภาวะหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มุนิระะห์ เจ๊ะมิง (2559, น.10) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน และการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลโดยศาสตร์และศิลป์ร่วมกัน ในการดำเนินการเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการองค์การ การนำ การควบคุม และใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นปัจจัยอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พิมพ์พร จารุจิตร (2559, น.103) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ ในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติแต่ใช้ศาสตร์ เป็นองค์ความรู้ แนวคิด และศิลปะหรือกระบวนการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตาม จุดมุ่งหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

สุจินตนา ทรงประสิทธิ์ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ กระบวนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อนุสรรา สิงห์โต (2561) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ภาระงานที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารงานที่ดีควรอาศัยปัจจัยด้านต่างๆ ในการบริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการ บริหาร จึงจะประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพในหน่วยงานต่อไป

Newman & Charles (1964, p.9) อธิบายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ที่ประกอบไปด้วยชุดของกิจกรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ นั้น มักจะ เกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์

Simon (1976) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำ สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่ง ปฏิบัติงานจนเป็นผู้สำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือเป็นไปตามจุดหมายที่ผู้บริหาร ตัดสินใจเลือก เพราะการดำเนินงานต่างๆ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนงาน

Dejon (1978) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่จะให้วัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จโดยผ่านทางบุคคลและการใช้ทรัพยากรอื่น กระบวนการดังกล่าวรวมถึงองค์ประกอบ ของการบริหาร อันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดองค์กร การกำหนดนโยบายการ บริหารและการควบคุม

Sergiovanni (1992) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้ เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Freeman (1992, p.3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัด องค์กร ภาวะผู้นำและการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Bartol & Martin (1997, p.6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จโดยการวางแผน การจัดองค์กร การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

Barnard (2009, p.31) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มาร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากคำนิยามต่างๆ ที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานใน องค์การเพื่อให้เป็นไปตามจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยการใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบของกลุ่ม ซึ่งเป็น การร่วมมือกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยต้องใช้ทั้งความรู้และแนวทางการบริหารที่มีความหลากหลาย ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพขององค์กร การบริหารจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์เพื่อให้กระบวนการบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

2.1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ทรงศักดิ์ โฉมเฉลา (2557) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดระบบ การบริหารจัดการที่ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การดำเนินการด้านนโยบาย การขับเคลื่อนด้านวิชาการ ด้านแผน ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป

อรุณี ทองนพคุณ (2558) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมใน ทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมในด้านสังคมการเมืองเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็น ระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

สุจินตนา ทรงประสิทธิ์ (2560) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความจำเป็นที่ต้องรับผิดชอบพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละ ยุคสมัย ให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และสามารถนำ องค์กรให้สามารถอยู่รอด ตลอดจนกำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบขึ้นอยู่กับ สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น

สิรินญา ศิริประโคน (2561) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นกิจกรรม ทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือ การพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการและ เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอดต้องกำหนดแผนงาน วิธีกรตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพิงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนัก ด้วยความประหยัดใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพย์สินอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหาร ภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

Campbell (1971, p.22) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผน ยุทธศาสตร์ในสถาบันการศึกษา เพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแท้จริง

Good (1973, p.14) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจสถานศึกษาและ การดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน โดยตรง เช่น การเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร

Jesse (1999, p.138) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การ ปฏิบัติงานที่เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำเพื่อการอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับงานสอนนักเรียนที่เข้ามา รับ การศึกษาในสถาบันการศึกษา

จากแนวคิดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ ดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายคือ การจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน โดยกระบวนการในการบริหารมีความสัมพันธ์กัน อาศัยบุคลากรในสถานศึกษาที่ทำงานร่วมกัน

ต้องบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาอย่างครอบคลุมในทุกด้าน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ ด้วยความร่วมมือกันของคนในองค์กร

2.1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง ที่ทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

อรุณี ทองนพคุณ (2558) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ โดยมีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ มาดูแลรับผิดชอบ

สุจินตนา ตรงประสิทธิ์ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งที่ช่วยก่อให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเป็นการจุดประกายให้มีการเริ่มต้นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการดำเนินการตามลำดับเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลในงานนั้น เนื่องด้วยผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นคุณค่าของการบริหาร

จากแนวคิดความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสถานศึกษาจะสามารถพัฒนาก้าวหน้าได้ ต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการจัดการสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ การบริหารสถานศึกษาที่ดีจะนำสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีลำดับขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ

2.1.4 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

1) ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management)

ทฤษฎีนี้บางครั้งเรียกว่า ทฤษฎีองค์การแบบราชการ เป็นทฤษฎีที่แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมันเป็นผู้คิดขึ้นตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยที่เขาเชื่อมั่นว่า บุคคลทั้งหลายมีทั้งความขี้เกียจและขยัน การที่ผู้บริหารจะให้กลุ่มบุคคลร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้นจะต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานแบบ “ระบบราชการ” จะต้องมี การจัดองค์การให้มีการลดหลั่นในการบังคับบัญชา มีกฎเกณฑ์กำหนดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตัวบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง และมีการเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยหลักคุณวุฒิ และยึดความสามารถเป็นสำคัญ แนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ จึงได้ก่อให้เกิดทฤษฎีองค์การผลกระทบราชการหรือการบริหารแบบระบบราชการขึ้น การบริหารงานราชการรูปแบบปัจจุบันมีรากฐานมาจากทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ มีลักษณะสำคัญ คือ

(1) การแบ่งงานกันทำตามแนวราบ เพื่อจะได้ก่อเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
(2) การแบ่งงานตามแนวตั้งหรือสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมงานตามแนวราบ
ให้ถูกต้อง และมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดคอยควบคุมให้การปฏิบัติงานได้ประโยชน์ตรงตามเป้าหมายรวม
ขององค์การ

(3) การปฏิบัติงานโดยยึดหลักลายลักษณ์อักษรเพื่อการปฏิบัติที่แน่นอนชัดเจน
แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้มาใหม่ ก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที

(4) ยึดมั่นในกฎระเบียบเพื่อการปฏิบัติที่เป็นแบบแผนเดียวกัน

(5) การเลื่อนตำแหน่งยึดหลักความอาวุโสและความสามารถ เพื่อสร้างขวัญและ
กำลังใจและหลักประกันแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้เลื่อนระดับสูงขึ้นเมื่อเป็นผู้อาวุโสและความสามารถ

(6) แยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากผลประโยชน์ขององค์การ

ทฤษฎีองค์การแบบราชการ ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ

(1) หลักกฎหมายและเหตุผล (Legal and Rational) ในการทำงานทุกอย่างต้อง
เป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์และข้อบังคับ และคำนึงถึงเหตุผลประกอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ
และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

(2) หลักสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีการกำหนดตำแหน่งเรียงตามลำดับ
จากสูงไปต่ำ เพื่อให้การบังคับบัญชาลัดหล่นกันไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

(3) หลักระบบคุณธรรม (Merit System) ถือว่าบุคคลในองค์การจะต้องมีสิทธิ
และโอกาสเท่าเทียมกันในกลุ่มที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้แบบเดียวกัน เช่น การคัดเลือก การบรรจุ
การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยปลอดจากอิทธิพลทางการเมือง

(4) หลักการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน (Formal) มีการ
กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน

(5) หลักการฝึกอบรม (Training) ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่
ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ทั้งนี้เพื่อให้เขาได้รับความรู้ แนวคิด เทคนิคในการปฏิบัติงานใหม่ๆ

(6) หลักการไม่ยึดหลักบุคคล (Impersonal) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน
ในเรื่องเดียวกันหรือเหมือนกัน ไม่ควรเห็นแก่หน้าหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ที่ใครจะ
ได้รับ โดยถือการปฏิบัติตามเอกสารหรือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ เช่น การพิจารณาความดี
ความชอบ การโยกย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (อ้างถึงใน อรุณี ทองนพคุณ, 2558, น.11)

Luther Gulick ได้เสนอหลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCoRB Model
มีรายละเอียด ดังนี้

(1) P-Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นใน
อนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้น
มีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

(2) O-Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดย
จัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพงาน

ขนาดของการควบคุมและพิจารณาแบ่งสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาโดย คำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป

(3) S-Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

(4) D-Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแลสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

(5) Co-Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากทุกฝ่ายทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

(6) R-Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

(7) B-Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้งบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้ (อ้างถึงใน ธนากร คงช่วย, 2560, น.20)

2) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Taylor) เป็นทฤษฎีดั้งเดิมหรือที่เรียกว่า ทฤษฎีคลาสสิก (Classical Theory) ที่มีความสำคัญและเป็นแนวความคิดที่เป็นรากฐานที่ยังคงใช้เป็นแนวทางการบริหารงานแพร่กระจายอยู่ทั่วโลก โดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นแนวคิดที่กำหนดหลักเกณฑ์การทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและอธิบายได้ จึงทำให้ทฤษฎีนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้มีข้อวิจารณ์ที่ไม่ให้ความสำคัญกับ “คน” ในองค์กร ซึ่ง Taylor พยายามสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมขึ้นมาเป็นครั้งแรกอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน Taylor ได้แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของแรงงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเห็นว่าหากปล่อยให้ทุกคนทำงานตามสบายแล้ว คนงานมักจะไม่ทำงาน จึงได้ใช้หลักการจ่ายค่าจ้างตามผลงานเข้ามาแก้ไขปัญหานี้ หากเรานำเอาทฤษฎีนี้มาใช้เราต้องนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ และควรนำหลักการบริหารเพื่อการเพิ่มผลผลิต ซึ่งเป็นแนวความคิดที่แพร่หลายไปทั่วโลก ซึ่งได้อาศัยหลักการของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐานในการอธิบายและเป็นเทคนิคที่สำคัญในการผลักดันการเพิ่มผลผลิตควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ทั้งคุณภาพของงานและคุณภาพชีวิตการทำงานไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น จึงเชื่อได้ว่าทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Taylor) เป็นหนึ่งในทฤษฎีองค์กรยุคดั้งเดิมที่ยังคงความเป็นอมตะมาจนถึงปัจจุบัน

การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารงานที่มีระบบ มีเหตุผล มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้แน่นอน เลือกริธีที่ดีที่สุดในการทำงาน และกำหนดเครื่องมือควบคุมในการทำงานไว้อย่างเหมาะสม Taylor วิศวกรชาวอเมริกัน เป็นผู้คิดค้นวิธีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1911 โดยเขามีความเชื่อว่า คนแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเพิ่มผลผลิตได้ โดยผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงาน แบ่งเวลา กำหนดหน้าที่ของแต่ละคน และสังเกตการณ์ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เพื่อหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวสำหรับใช้ในการเพิ่มผลผลิต โดยใช้จ่ายน้อย แต่ได้ผลมากที่สุด วิธีการบริหารงานของ Taylor จึงเป็นที่นิยมแพร่หลายจน Taylor ได้รับสมญานามว่า บิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ตามแนวคิดของเทอร์เลอร์ มี 4 ประการ คือ

- (1) พัฒนาระบบการทำงานให้เป็นระเบียบ
- (2) เลือกคนงานที่มีความรู้ความสามารถสูง
- (3) ฝึกอบรมให้คนทำงานอย่างถูกวิธี
- (4) จัดให้มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร (อ้างถึงใน อรุณี ทองนพคุณ, 2558, น.12)

3) ทฤษฎีการบริหารการจัดการ (Administrative Management)

Fayol นักบริหารและนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้คิดทฤษฎีการบริหารการจัดการขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1916 โดยเน้นถึงเกณฑ์การบริหารที่เป็นสากลอันจะนำไปใช้กับการบริหารทุกอย่างได้อย่างกว้างขวาง เริ่มแรกเขาได้ตีความหมายของการบริหารว่า มีส่วนประกอบของปัจจัย 5 ประการ คือ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ จึงต้องมีการวางแผนการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดการผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น การจัดการองค์การเป็นการจัดโครงสร้างของงาน และมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ การบังคับบัญชาเป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุมเป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว Fayol ได้เสนอหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ 13 ประการ คือ

- (1) จัดแบ่งงานตามความชำนาญอย่างมีสัดส่วน
- (2) กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจน
- (3) ต้องมีวินัยเพื่อเป็นหลักในการทำงานให้ราบรื่น
- (4) ต้องมีเอกภาพในการบังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้ออกคำสั่ง
- (5) ให้มีเอกภาพในการอำนวยการเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์
- (6) ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับค่าตอบแทน

- (7) ให้มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
- (8) จัดให้มีสายการบังคับบัญชา
- (9) ให้มีระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพื่อให้งานอยู่ในกรอบ
- (10) ให้มีความเสมอภาคในการจัดหน่วยงาน
- (11) ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (12) ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มในการทำงาน
- (13) ผู้บริหารต้องรู้จักสร้างทีมงาน

หลักการทฤษฎีการบริหารจัดการคล้ายคลึงกับหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ เน้นถึงวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างกันตรงที่การบริหารงานแบบการบริหารจัดการ เน้นการทำงานของผู้บังคับบัญชา ส่วนการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เน้นที่การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารนำเอาทฤษฎีทั้งสองประเภทมาใช้ ควบคู่กัน โดยเน้นการทำงานทั้งของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้ราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน อรุณี ทองนพคุณ, 2558, น.13)

4) ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Management)

การบริหารงานตามหลักมนุษยสัมพันธ์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารงานตามหลักพฤติกรรม ซึ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจังเมื่อปลายปีคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา บรรดานักจิตวิทยา นักมานุษยวิทยา และนักสังคมวิทยาได้ให้ความสนใจในการทำงานของคนงานในด้านต่างๆ และเชื่อว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานมากกว่าวิธีการจัดการ เพราะคนมีชีวิตจิตใจ เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้ ต้องการขวัญและกำลังใจในการทำงาน การที่คนจะทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ นักทฤษฎีกลุ่มนี้จึงได้ศึกษาคนมากกว่าการจัดการ การบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการยกย่องมากและเป็นต้นกำเนิดของทฤษฎีนี้ ชื่อว่าการศึกษาฮอธอร์น (Hawthorn Studies) ผู้ทำการศึกษาคือ Mayo และคณะ ซึ่งทำการศึกษาที่โรงงานฮอธอร์น (Hawthorn Plant) ของบริษัทไฟฟ้าตะวันตก (Western Electric) ใกล้เมืองชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาทดลองครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การศึกษาสภาพการทำงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกต แต่การศึกษาที่เกิดประโยชน์มาก ได้แก่ การศึกษาสภาพการทำงาน เพราะทำให้ทราบความจริงเกี่ยวกับคนงาน 5 ประการ คือ

- (1) คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ และต้องการขวัญกำลังใจในการทำงาน
- (2) ปริมาณการทำงานของคน มิได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายเพียงอย่างเดียวแต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
- (3) รางวัลทางจิตใจมีผลกระตุ้นในการทำงานและให้มีความสุขในการทำงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะพนักงานชั้นสูง
- (4) การแบ่งการทำงานตามลักษณะเฉพาะ มิใช่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป
- (5) คนงานจะไม่มีปฏิริยาสนองตอบเป็นส่วนบุคคล หากแต่จะสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

หลักการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์มีอย่างกว้างขวาง โดยสรุปเป็นหลักการ
ทั่วไปได้ดังนี้

(1) บุคคลไม่ใช่เครื่องจักร แต่มีความต้องการ มีความคิด และมีความรู้สึกต่างๆ
ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและศึกษาทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของคน
ที่แสดงออกมาด้วย

(2) ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์ถูกต้องแล้วจะเป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจ
ได้อย่างถูกต้อง

(3) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานไม่เข้มงวด เพราะต้องการความรวดเร็วและ
ถูกต้อง

(4) การบริหารยึดหลักการบริหารเป็นคณะ

(5) การทำงานให้เน้นหาวิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ตลอดจน
ความร่วมมือในการทำงานของบุคคลขึ้น เช่น ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(6) การบริหารงานจำเป็นต้องแสวงหาความชำนาญพิเศษทุกรูปแบบ จึงจำเป็นต้อง
จัดองค์การเป็นแบบเปิด เพื่อขอรับข่าวสารและใช้ข่าวสารนั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

(7) องค์การนอกแบบเป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญในการประสานงานและริเริ่มงาน

(8) ความพึงพอใจในการทำงานของคนจะนำไปสู่ผลงาน

(9) วัฒนธรรมในองค์การจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์การเจริญหรือเสื่อมได้

(10) องค์การเป็นสิ่งมีชีวิตและเปลี่ยนแปลงได้เสมอ (อ้างถึงใน อรุณี ทองนพคุณ,
2558, น.14)

5) ทฤษฎีระบบ (System Theory)

การศึกษาถึงองค์การโดยเน้นเฉพาะโครงสร้างตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่ม
การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์หรือเน้นเฉพาะการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ย่อมมีปัญหา
เพราะไม่ครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วน ทฤษฎีระบบทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การ
ได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน
เป็นอย่างมาก การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในการบริหารด้วยเหตุผล
ที่ว่า ในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรม
ขององค์การ โดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้ให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การสมัยใหม่
หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การโดยมีความเห็นว่า องค์การเป็นระบบสังคมซึ่งเป็นระบบใหญ่จึงต้องมี
ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบคือ Ludwig Von Bertalanffy ซึ่งเป็นนักชีววิทยา
เขาเป็นคนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบ
ชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคนสัตว์
และพืชสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ปฏิบัติตอบสนองและการแก้ปัญหา
เขามีความเชื่อว่าเป็นเมื่อองค์การเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงได้
อย่างเป็นระบบ มีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้านหลายระดับและส่วนต่างๆ ขององค์การก็เป็นส่วน
สำคัญเท่าๆ กับตัวขององค์การเอง ดังนั้น ทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิด ทั้งทางด้านชีวภาพ
กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้างเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน

วิธีระบบหรือวิถีระบบ (Systems Approach) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งอยู่บนพื้นฐานหลักการความต้องการเป็นรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหาเชิงตรรกวิทยา (อ้างถึงใน สิริินญา ศิริประโคน, 2561)

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานมีลำดับขั้นตอนการบริหารที่มีความชัดเจน การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและลำดับขั้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาจอาศัยแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบการบริหารที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเองไปใช้ในการบริหาร

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอย

จรัสศรี กลมเกลี้ยง (2557) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันในสังคม ทำให้เกิดการเอาไรต์เอาเปรียบกันขึ้น รวมทั้งมีการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและการแข่งขันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้มีอำนาจเป็นผู้แสวงหาแนวทางในการแก้ไข พยายามคลี่คลายสถานการณ์ ควบคุมเหตุการณ์ความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจที่มีอยู่ในสังคมบังคับ เช่น การออกข้อกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือไกล่เกลี่ย ประนีประนอมระงับความขัดแย้ง

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยกอิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบต่อถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานได้

นราพงษ์ มาสิก (2558) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในเรื่องต่างๆ อาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ เช่น ระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม หรือองค์การกับองค์การ สาเหตุของการเกิดความขัดแย้งเกิดจากการตกอยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน คาดหวังในบทบาทต่างกัน ทัศนคติค่านิยมและการรับรู้ต่างกันและการได้มาปฏิสัมพันธ์กัน

กฤษณี คำชาย (2558) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีม มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า หากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) สรุปความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสองฝ่ายมีความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ การรับรู้รับเห็น ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมายประสพการณ์ ผลประโยชน์และทรัพยากร ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตกลงกันไม่ได้โดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นพ้อง ไม่พอใจ พยายามกีดกันและต่อต้านอีกฝ่ายหนึ่ง

โซคซัย นาไชย (2559) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่าย มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่มีความเห็นพ้องกันไปในทิศทางเดียวกัน ในองค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันมีจุดหมายในการทำงาน มีค่านิยม มีพฤติกรรม มีความคิดเห็นและวิธีการ ทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน หาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ ซึ่งก่อผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน มีจุดหมายที่ไม่สามารถไปด้วยกันได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือสถานะที่ไม่เห็นพ้องต้องกันหรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้ เจตคติไม่ตรงกัน การไม่ถูกกัน เมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

ณัฐพล จันทรเกิด (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกัน มีจุดหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้และมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือสถานะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้

กุศล ชุมมุง (2561) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายต่างกัน ความคิดเห็น ค่านิยม ความต้องการและความปรารถนาต่างกัน ในการร่วมกันปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการ แข่งขัน การปะทะการต่อสู้ดิ้นรน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีแนวคิดที่จะต้องปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถบรรลุความสำเร็จไปได้

สมคิด บางโม (2562, น.253) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า ในองค์กรทุกแห่งหรือในกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การเกิด ความคิดเห็น หรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มและพยายามให้ฝ่ายของตนเป็น ฝ่ายชนะ ความพยายามนี้อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือกระทำโดยนัยเฉยไม่ทำอะไร เช่น แกล้งวางเฉย ไม่ให้ข้อมูล ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานไม่ได้ เป็นต้น

อนุสรรา สิงห์โต (2561) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีความคิดเห็นและการรับรู้ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายในมุมมองที่ไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกันหรือ หักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

Filly (1976) ระบุว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อ แต่ละฝ่ายมีจุดยืน จุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่ต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดขึ้นจาก การรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช้คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับต่อต้าน ทำอันตราย ฝ่ายตรงข้าม

Johnson & Johnson (1987) กล่าวถึง โดยมีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกันจึงใช้กลยุทธ์ ในการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง และเนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ดังนั้น คนจึงสามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการ

ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง ในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวและการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

Tomey (2000) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ของอำนาจและการเมืองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์ หรือทำลายให้มีความเสียหายเกิดขึ้นในบุคคล หรือระหว่างบุคคลที่ต้องการเอาชนะ มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเสริมอำนาจ

Greenberg, & Baron (2003, p.662) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างทางด้านความคิดระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เป็นขั้นตอนซึ่งฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายมีการปฏิบัติซึ่งเข้ากันไม่ได้กับความคิดเห็นของตนเอง

Dubrin (2004) ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่ายหรือมากกว่ามีเป้าหมาย ค่านิยม หรือเหตุการณ์ขัดแย้งกัน หรือเข้ากันไม่ได้ หรือทำให้แบ่งเป็น 2 ฝ่าย

Montana P. J., & Charnov B. H. (2008, pp.366-367) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันในกระบวนการที่จะทำให้อรรถประโยชน์ขององค์กร ซึ่งความไม่ลงรอยกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างกัน

Robbins & Judge T. A. (2013, pp.446-447) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งมีความพยายามที่จะตอบโต้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามต้องการ

จากแนวคิดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลมีความสัมพันธ์ไม่ลงรอยกัน เกิดความสนใจในสิ่งที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายแตกต่างกันในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม อันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทศนคติ แนวคิดไม่มีทิศทางเดียวกัน การปฏิสัมพันธ์ที่ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความแตกแยกของความสัมพันธระหว่างบุคคลหรือองค์กร

2.2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

จรัสศรี กลมเกลี้ยง (2557) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการ จำแนกสาเหตุของความขัดแย้งหลักๆ ได้ ดังนี้ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติกศักดิ์ศรี ฐานะ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนะทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากค่านิยม ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์และความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

โชคชัย นาไชย (2559) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง มาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์และสภาพขององค์กร ส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียน ผู้บริหาร ครูนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน ซึ่งสาเหตุหลักๆ ที่นำมาสู่ความขัดแย้งนั้นอาจเป็นผลมาจากความต้องการหลายๆ ด้าน ผลประโยชน์เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่ว่านี้ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สิน เงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงบทบาทไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ผู้บริหารคาดหวัง

ว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขาควรมีเพียงใด เขาควรรายงานความก้าวหน้าในการทำงานกับใคร เป้าหมายในการทำงานขององค์กรกับเป้าหมายการทำงานของคุณ หรือกลุ่มบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดขึ้น

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรจำแนกได้ 3 สาเหตุ คือ 1) ตัวบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิด ค่านิยม เป้าหมาย การรับรู้และวิธีการทำงาน 2) การปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน 3) องค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบาย สถานภาพ อำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา ภาระงาน การให้รางวัล การลงโทษ การจัดสรรทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ณัฐพล จันทรเกิด (2560) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุหลายประการ เช่น การขัดแย้งของเป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากร การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ ความคลุมเครือของบทบาท ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ปัญหาด้านสถานภาพ คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

วรัญญา กล้วผิต (2560) สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์กร คือ การใช้อำนาจหรือความต้องการขัดกันเป้าหมาย ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่ไม่ชัดเจนทำให้สายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน การมีทรัพยากรที่จำกัดและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีความเฉื่อยชาและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง

กมลนันท ศรีจ้อย (2560) สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากมนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพ แนวคิด การศึกษา ค่านิยมและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถการรับรู้ต่างกัน ทำให้นำไปสู่ความขัดแย้ง ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ส่วนองค์กรนั้นอาจเกิดความขัดแย้งได้จากเป้าหมายในการทำงาน การสื่อสาร และความต้องการทรัพยากรที่แตกต่างกัน

กุศล ชุ่มมุง (2561) สาเหตุของความขัดแย้งอาจมาจากหลายๆ ปัจจัยไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมีทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เกิดจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และอำนาจทางการเมือง ทุกๆ ปัจจัยล้วนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทุกปัจจัย

สมคิด บางโม (2562) สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ข้อมูล (Fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
- 2) ค่านิยมและความเชื่อ (Value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันเพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
- 3) เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (Objective) บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน

4) โครงสร้างขององค์การ (Structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่าการทำงานของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว

5) การสื่อสาร (Communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้าหรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

6) พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนา อันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น

7) การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

สิญธร นาคพิน (2562) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจาก “คน” หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นได้ทั้งจากความตั้งใจและไม่ตั้งใจซึ่งความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยจะมีผลกระทบมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งนั้นๆ การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งวิธีการที่ใช้อาจแตกต่างกันออกไปตามเหตุการณ์ความเหมาะสม

Duke (1976) ได้สรุปแนวคิดถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งไว้ ดังนี้คือ

1) ความเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ ทำให้เกิดความขัดแย้ง

2) เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ทำให้เกิดความขัดแย้ง

3) การควบคุมทำให้เกิดความขัดแย้ง

4) ค่านิยมทำให้เกิดความขัดแย้ง

5) บทบาททำให้เกิดความขัดแย้ง

6) วัฒนธรรมทำให้เกิดความขัดแย้ง

7) อุดมการณ์ที่ต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

Katz & Kahn (1978, p.650) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การ ว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ

1) ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น

2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์

3) ความคาดหวังในบทบาท

4) บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

5) ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ

Stern & Druckman (2000, 146) กล่าวว่า ความขัดแย้งมาจากสาเหตุสำคัญ ได้แก่

1) ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การ เกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่การแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด ความไม่ชัดเจนเรื่องงานรับผิดชอบและการตัดสินใจ

2) ความขัดแย้งที่มีมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาขัดขวางผลประโยชน์ การสื่อความหมายที่ผิดหรือไม่ชัดเจน ขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดี และมักใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอมหรือให้ความร่วมมือกัน เป็นต้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งในมนุษย์ที่แสดงถึงความไม่ลงรอยกันมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลซึ่งมาจากปัจจัยหลายอย่างทั้ง ความคิดของบุคคล การสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ ค่านิยมความเชื่อและตัวตนของแต่ละบุคคลและสภาพองค์กร โดยสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด

2.2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

กัญญาณัฐ พานทอง (2558) ได้กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน กล่าวคือ ขัดแย้งภายในบุคคล ขัดแย้งระหว่างบุคคล ขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกันและขัดแย้งระหว่างองค์การที่อยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน มีความคิดที่แตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) ความขัดแย้งในเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น เป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่ายงานมีความแตกต่างกัน

2) ความคิดเห็นหรือความเชื่อที่แตกต่างกัน เช่น ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการทำงานว่าวิธีใดดีกว่ากัน

3) ความรู้สึกอารมณ์ที่ต่างกัน ความชอบที่แตกต่างกัน เช่น บางคนอาจชอบบรรยากาศห้องทำงานร่วมกับคนหมู่มาก แต่ในทางกลับกันก็มีบางคนชอบบรรยากาศห้องทำงานแบบเป็นส่วนตัวเงียบสงบ

4) พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกต่างกัน เช่น การจัดทำบัญชีขององค์กรในบางองค์กรยังเลือกทำบัญชีโดยการบันทึกลงสมุดบัญชีแบบดั้งเดิม แต่บางองค์กรเลือกใช้วิธีการทำบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำและบันทึกข้อมูล

โชคชัย นาไชย (2559) ได้กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งมีอยู่ด้วยกัน 5 ประเภท คือ

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลนี้ได้รับความกดดันมาจากความต้องการและการกระทำเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย แต่ความต้องการและการกระทำนั้นไม่สอดคล้องกัน หากบุคคลมีความขัดแย้งภายในตนเองอย่างรุนแรง จะเกิดพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อตนเอง ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและต่อองค์การ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานด้อยประสิทธิภาพ

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เป็นความขัดแย้งที่พบบ่อย อาจเริ่มจากความขัดแย้งในตัวเองในเรื่องของบุคลิกภาพส่วนตัว ค่านิยม ทศนคติสถานภาพบทบาท การทำงานและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมเกี่ยวเนื่องกับ บุคคลอื่นในทางลบจนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่สุด

3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็น ทศนคติความ เข้าใจ และเป้าหมายต่างจากแนวประเพณีและบรรทัดฐานของกลุ่ม อาจเป็นเรื่องของกฎ ระเบียบ วิธีการ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือการจัดสรรทรัพยากร ทำให้เกิดการขัดแย้งกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน มีความแตกต่างกันในภารกิจ เป้าหมาย และการบรรลุวัตถุประสงค์ แต่เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต้องทำงานเกี่ยวข้องหรือประสานกัน จึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงเกิดการแข่งขันกัน เพื่อที่จะให้ได้ ทรัพยากรหรือแข่งขันกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรที่ประกอบ ธุรกิจประเภทเดียวกันที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนการตลาด และผลกำไร

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้ง มีด้วยกันหลาย ประเภท คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับองค์กร เป็นต้น ซึ่งความขัดแย้งเกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นปัญหาสำคัญ ที่จำเป็นต้องเร่งแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ณัฐพล จันท์เกิด (2560) ได้กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้ง มีด้วยกันหลายประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม ความ ขัดแย้งระหว่างกลุ่มความขัดแย้งในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร

สุตาภัทร จันท์ประเสริฐ (2560) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งหรือความคับข้องใจที่เกิดขึ้นภายใน จิตใจของตัวเอง โดยอาจเกิดจากความคิดอารมณ์ของตนเอง เมื่อต้องเผชิญหรือความต้องการหลาย อย่างที่แตกต่างในคราวเดียวกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป อาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างด้านความคิดเห็น ทศนคติ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลประโยชน์ อาจเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3) ความขัดแย้งของบุคคลและกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่รู้สึกไม่ พึงพอใจต่อกลุ่มนั้นๆ อาจมีสาเหตุจากความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของกลุ่ม เป็นต้น

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป อาจเกิดจากความขัดแย้งตามหน้าที่ ตามระดับสายงานหรือตามระดับชั้น มักพบในองค์กรขนาดใหญ่

5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรเป็นความขัดแย้งระดับใหญ่ เกิดขึ้นได้ระหว่างองค์กร ที่มีผลประโยชน์ขัดกัน อาจมีสาเหตุมาจากการคิดทาลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการแข่งขัน ทั้งวิธีการที่

สร้างสรรค์และทำลายล้างซึ่งกันและกัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มีความรุนแรงมากน้อยขึ้นอยู่กับน้ำหนักของสาเหตุและผลกระทบ

กุศล ชุมมุง (2561) ประเภทของความขัดแย้งแบ่งออกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการแบ่งประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งด้านเหตุผล ความขัดแย้งด้านอารมณ์ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล กลุ่มบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งภายนอกองค์กร

สิญธร นาคพิน (2562) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- 1) ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร
- 2) เป้าหมายความขัดแย้ง
- 3) ประเด็นความขัดแย้ง
- 4) ความสัมพันธ์ความขัดแย้ง
- 5) ทิศทางความขัดแย้ง

Fisher (1969, p.230) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้ง ออกเป็น 2 ประเภท โดยกล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลทางด้านอารมณ์ ซึ่งหมายถึง ขัดกันด้านอารมณ์ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันและการแก้ไขปัญหาการขัดแย้งเช่นนี้ ปกติจะเกิดจากการตกลงกันไม่ได้ในด้านความคิดเห็นหรือความเชื่อ แต่เป็นการต่อสู้กันในฐานะของความเห็นแก่ตัวหรือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ส่วนความขัดแย้งทางด้านเนื้อหาสาระนั้น เกี่ยวกับสติปัญญาไม่ตรงกันกับกลุ่มในด้านความเห็นประเด็นต่างๆ ในงานที่ทำ

Kristin & Randall (2008) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ความขัดแย้งในเรื่องงานเป็นความขัดแย้งที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเป้าหมายของงาน ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดและความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน สามารถเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความคิดเห็นเรื่องงาน และการตื่นตัวของบุคคล

2) ความขัดแย้งเรื่องความสัมพันธ์ บุคคลอาจมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ เป็นศัตรูกัน การปะทะกันระหว่างบุคคลส่งผลให้ความเข้าใจกันลดลง อาจเกิดจากสาเหตุหลากหลาย เช่น ความเข้าใจผิด ทำให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันได้ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเรื่องงาน เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์เสมอ

3) ความขัดแย้งเรื่องกระบวนการเป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน อาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบของแต่ละคนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แบบเดียวกันก็ตาม

Monataraphadung (2016) ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้ง โดยพิจารณาจากทิศทางของการสื่อสารออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายงานบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติการ โดยทั่วไปมักมาจากความคิดเห็นในด้านทรัพยากร ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน การสื่อสารและการควบคุมของผู้บริหารระดับสูง หรือหัวหน้าที่พนักงานหรือลูกน้องไม่เห็นด้วย

2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ถึงแม้ว่าต่างฝ่ายต่างมีอำนาจอยู่ในระดับเดียวกันแต่บางคน

อาจมีอำนาจการมีมากกว่า จึงอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ การสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือในการทำงานที่ขัดแย้งกัน

3) ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานต่างระดับ ต่างสายงานบังคับบัญชา ซึ่งมักเกิดจากสายงานหนึ่งได้เข้าไปก้าวล่วงในบทบาทหน้าที่ของอีกสายงานหนึ่งเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานไม่เต็มที ความขัดแย้งในเรื่องดังกล่าวเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อด้านบวกหรือด้านลบต่อองค์กรทางใดทางหนึ่งก็ได้ และอาจทำให้การประสานงานมีปัญหา ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษาประเภทของความขัดแย้ง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ความขัดแย้งระดับบุคคล เป็นความขัดแย้งของบุคคล ทั้งความขัดแย้งต่อตนเอง ความขัดแย้งกับผู้อื่น อาจเกิดจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน มีแนวความคิดการทำงานที่แตกต่างกัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเองและผู้อื่น

2) ความขัดแย้งระดับกลุ่ม เป็นทั้งความขัดแย้งภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจมีการแย่งอำนาจการบริหารจัดการ ความขัดแย้งในบทบาทองค์กร รวมไปถึงการแข่งขันกันระหว่างองค์กร

2.2.4 วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง

จรัสศรี กลมเกลี้ยง (2557) ได้กล่าวถึง วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีดังต่อไปนี้ วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการปรองดอง วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการประนีประนอม วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการแข่งขัน และวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือกัน

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1) การเอาชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตน โดยไม่ให้ความร่วมมือใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตน ในการแก้ไขปัญหาชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่า วิธีการแก้ไขปัญหานั้นถูกต้อง เพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2) การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบรักษาสถิติผลประโยชน์ของตนและให้ความร่วมมือในระดับสูง โดยที่ทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันแก้ปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจอย่างเต็มที่ ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของทั้งสองฝ่าย เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสม

3) การประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตนเอง ขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมือที่จะแก้ปัญหา โดยวิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์หรือเกิดความพึงพอใจบ้าง ในลักษณะพบกันครึ่งทาง

4) การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตนเอง ขณะเดียวกันก็ไม่ให้ความร่วมมือแต่จะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

5) การยอมให้ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตนเอง แต่จะให้ความร่วมมือ ยอมตามความต้องการผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม ชอบเป็นผู้เสียสละเพื่อลดความขัดแย้ง

ณัฐพล จันทรเกิด (2560) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ดังนั้น คุณหรือโทษของความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งนั้น เนื่องจากความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา ซึ่งการจัดการความขัดแย้ง มีหลายรูปแบบ อาทิ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การเข้าไปแก้ปัญหา การมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การขยายทรัพยากร การบีบบังคับ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้กล่าวถึง ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีกันทุกหนทุกแห่งต้องกำหนดรู้ปัญหาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา หาวิธีแก้ปัญหา คัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อหาทางออกคือ สันติ ต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคม ไม่เดือดร้อน ไม่ได้รับความเสียหาย เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นคนส่วนใหญ่จะสรุปว่า กำลังบั่นทอนการทำงานและสร้างความเสียหายต่อองค์กร ความเชื่อดังกล่าวไม่จริงเสมอไป ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดผลด้านการสร้างสรรค์หรือเกิดผลเชิงทำลายก็ได้ ถ้าดำเนินการไม่ถูกต้อง ความขัดแย้งที่มากหรือน้อยเกินไป ทั้งสองกรณีจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ถ้าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ (Optimal level) คือ มีความขัดแย้งแต่ไม่ถึงขั้นทำให้เกิดการแตกแยกจะเป็นสิ่งที่ดี เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ช่วยลดระดับความเครียดให้น้อยลง ก่อเกิดความคิดให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นความขัดแย้งที่มีใช้การแตกแยกหรือเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการสื่อสารและการประสานงานแต่อย่างใด ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปล้วนเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่มหรือต่อองค์กรโดยรวม และมีผลทำให้ความพึงพอใจของกลุ่มลดลง การขาดงาน และการลาออกจากงานมากขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดคือ ผลผลิตลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะ จะทำให้ความรู้สึกลึกซึ้งใจตนเองที่มากเกินไป และความรู้สึกสิ้นหวังของบุคคลได้รับการปรับให้อยู่ในระดับพอดี เกิดแรงจูงใจและถูกเสริมแรงด้วยความคิดใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีชีวิตชีวา สนใจและท้าทายความสามารถของทุกฝ่าย จะมีเพียงคนที่ต้องทำงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่ตรงกับความสามารถ รวมทั้งคนที่ไม่มีผลงานเท่านั้นที่อึดอัดและลาออกไปในที่สุด ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดซึ่งสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเบ็ดเสร็จ จึงต้องรู้จักเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ

วิธีการแข่งขัน (Competition) ใช้กรณีที่ต้องการรวดเร็ว ต้องตัดสินใจในประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการอยู่รอดขององค์กร ต้องจำเป็นใช้มาตรการที่ไม่มีใครต้องการ (เช่น ตัดค่าใช้จ่าย นำกฎเหล็กมาใช้เพื่อให้เกิดวินัย เป็นต้น) ต้องการใช้ความเด็ดขาดเอาชนะพวกมากลากไปที่เห็นแก่ตัว เบียดบังผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

วิธีการความร่วมมือ (Collaboration) ใช้เพื่อแสวงหาข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative solution) เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญที่ต้องรวมขอมกัน ใช้เพื่อหลอมรวมความคิดเห็นของคนที่มีมุมมองต่างกัน ใช้เพื่อให้เกิดฉันทานุมัติและเกิดความผูกพันต่อบริษัทหรือใช้เพื่อการแก้ไขรอยร้าวด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นประเด็นที่ไม่มีสาระอะไรหรือเรื่องสำคัญแต่ถูกกดดัน หรือกรณีเห็นว่าไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเจรจาอีกแล้ว หรือเพื่อปล่อยให้

อารมณ์ร้อนแรงผ่อนคลายลงเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อประวิงให้มีเวลารวบรวมข้อมูลมากขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจ หรือเลียงเพื่อให้คนอื่นที่รู้ปัญหาดีกว่าได้เข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งแทน เป็นต้น

วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ใช้ในกรณีเมื่อประเด็นดังกล่าวสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามมากกว่า ฝ่ายท่านจึงยินยอมเพื่อเห็นแก่มิตรภาพ หรือยอมครั้งนี้เพื่อหวังผลในครั้งหน้า เพราะเกิดบุญคุณต่อกัน หรือยอมเพื่อลดการสูญเสียให้น้อยลง จากการที่ฝ่ายเราผิดพลาดและเกิดการเสียหายขึ้น หรือยอมเพื่อเห็นแก่ความสัมพันธ์กลมเกลียวในหน่วยงาน หรือยอมให้เกิดความผิดพลาดเพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ผิดเป็นครู เป็นต้น

วิธีประนีประนอม (Compromise) ใช้ในกรณีเป้าหมายมีความสำคัญจึงไม่คุ้มค่าที่ต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกันและต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขอจัดความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งพอใจต่อทุกฝ่าย และเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

กุศล ชุมมุง (2561) การจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถทำได้หลากหลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีล้วนมุ่งหวังให้เกิดความสงบสุข ความสามัคคีระหว่างความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นกับใคร และเกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้ที่ได้รับการแก้ปัญหาความขัดแย้งมักจะพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมมากกว่า เพราะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุด

สมคิด บางโม (2562) ได้เสนอหลักการที่ควรยึดถือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) พยายามกำหนดขอบเขตของปัญหาให้อยู่ในลักษณะที่ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรแก้ไขร่วมกัน

2) พยายามมุ่งแก้ไขที่ประเด็นปัญหามากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขที่บุคลิกภาพหรือตัวบุคคล

3) พยายามแก้ไขที่ละประเด็นปัญหา ในกรณีที่มีหลายประเด็นปัญหา

4) เริ่มแก้ไขตั้งแต่ปัญหายังเล็กๆ อยู่ จะช่วยให้แก้ไขได้ง่ายกว่าเมื่อปัญหาลุกลามขยายตัว

5) พยายามชักชวนดีกว่าขู่บังคับ

6) พยายามให้มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

7) เน้นให้มีการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น โดยไม่สนใจว่าข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไร ทุกคนมีสิทธิจะมีความรู้สึกต่อประเด็นปัญหาได้แตกต่างกัน

8) พยายามเน้นให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมีความรู้สึกร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน มีศัตรูร่วมกัน เป็นต้น

9) พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจกันและมิตรภาพระหว่างกัน

10) พยายามมุ่งให้เกิดสถานการณ์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายเป็นผู้ชนะมากกว่ามีผู้ชนะและผู้แพ้

11) พยายามหาความคิดและข้อมูลใหม่ๆ ให้มากที่สุดดีกว่ามุ่งพิจารณาแต่ข้อมูลความคิดเก่าๆ

12) พยายามดึงฝ่ายต่างๆ เข้ามาร่วมพิจารณาความขัดแย้งให้มากที่สุด
Litterer (1965) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1) การสร้างตัวกันชน (Buffer) วิธีนี้เป็นวิธีการที่ลดปัญหาการขัดแย้งลงได้เป็นอันมาก เพราะมีการแต่งตั้งสมาชิกกลาง หรือคณะกรรมการกลางหรือหน่วยงานกลางเป็นตัวกันชน โดยให้เป็นตัวประสานงานหรือติดต่อเพื่อให้งานขององค์กร งานของหน่วยงานดำเนินไปตามปกติ เป็นตัวกลางคอยเชื่อมระหว่างสมาชิก กลุ่ม และหน่วยงานย่อยในองค์กรที่มีความขัดแย้งระหว่างกัน ป้องกันไม่ให้มีการติดต่อพบปะหรือเกี่ยวข้องกันโดยตรง อันเป็นการหลีกเลี่ยงหรือลดความขัดแย้งลงได้ในระดับหนึ่ง

2) ให้ทุกฝ่ายที่มีการขัดแย้งกันปรับปรุงและพัฒนาตนเอง วิธีนี้เป็นวิธีการใช้เครื่องมือการอบรมเข้ามาช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานที่มีความขัดแย้งให้มีจิตสำนึกเพื่อองค์กรโดยส่วนรวม ให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่ามีผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กรหรือหน่วยงานโดยตรง ซึ่งจะทำให้ความเสียหายต่อผลผลิตองค์กรหรือหน่วยงานเป็นอย่างมาก เครื่องมือในการอบรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาในลักษณะนี้อาจจะใช้วิธีการอบรมด้านความไวต่อความรู้สึก (Sensitivity Training) หรือใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการเข้าถึงระบบ (System Approach) หรือการวิเคราะห์ระบบ(System Analysis) เพราะจะทำให้เราเข้าใจระบบและมองความสัมพันธ์ของระบบ ซึ่งหากเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมทั้งหมด

3) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร วิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาของความขัดแย้งชนิดถอนรากถอนโคน เป็นการแก้ไขปัญหาระยะยาวที่จะกำจัดปัญหาความขัดแย้งลงได้หมด โครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงานใดที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การติดต่อประสานงานบกพร่องหรือเกิดการเสียความสมดุลในองค์กร ทำให้งานขององค์กรไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรเพื่อรักษาคุณภาพขององค์กรเอาไว้

Follet (1967) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

1) การเอาชนะ (Domination) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ทำโดยการให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ เป็นการบังคับใช้อำนาจในการจัดการกับความขัดแย้ง

2) การประนีประนอม (Compromise) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ทำโดยการให้แต่ละฝ่ายต่างก็ได้รับเพียงบางส่วนของที่ฝ่ายตนต้องการ ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เป็นการผลัดกันกันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3) การประสานผลประโยชน์ (Integration) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ทำโดยการสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งให้มากที่สุด ให้ทุกฝ่ายได้รับความต้องการการแก้ไขปัญหโดยวิธีการประสานประโยชน์ จึงเป็นวิธีการแสวงหาทางออกทุกๆ ทางที่อาจเป็นไปได้ ไม่ใช่เป็นเพียงแต่ทางออกที่คู่ขัดแย้งเสนอมาเท่านั้น ดังนั้น การบริหารจัดการความขัดแย้งจึงต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างมากเพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

1) การเอาชนะ (Dominating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ แต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสนใจกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่น การทำงานเป็นแบบต้องการที่จะได้รับการชัยชนะ แม้จะใช้อำนาจหรือใช้กำลังก็ตาม เพื่อให้สำเร็จตามความต้องการของตนเท่านั้นเป็นพอ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพราะจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเสียหาย จนยากที่จะหาทางเยียวยาแก้ไขต่อไปได้

2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่เล็กน้อยหรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นเรื่องที่ไม่คาดว่าจะเกิดความไม่คุ้มหากว่าจะมีการเผชิญหน้ากัน จึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเข้าแก้ปัญหา

3) การยอมตาม (Obliging) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง แต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่าผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ การทำงานเป็นแบบที่พยายามที่จะให้มีความคิดเห็นพ้องตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมที่จะลดละความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า โดยยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญที่มากกว่า เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ ซึ่งมีความคาดหวังว่าจะได้รับข้อเสนอบางอย่างจากอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นการแลกเปลี่ยนหรือผลตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

4) การผสมผสาน (Integrating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน ใช้ทักษะและศึกษาจากระบบข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าแบบอื่นๆ โดยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มาสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา จึงเป็นวิธีการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ

5) การประนีประนอม (Compromising) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่น และมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง (Give-and-take) ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาก็ใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย

Blake and Mouton (1986) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 แบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การถอนตัว เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปช่วยให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็น จะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่

2) การใช้อำนาจ เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้ชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ สถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้งานเป็นทีม เพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้ง หรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ

3) การกลบเกลื่อน เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่นแม้ความคิดเห็นของตนเองถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่ยากให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

4) การประนีประนอม ผู้บริหารแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-Road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม (Status Quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตัวเอง โดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกลเกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

Thomas and Kilmann (2010) กำหนด 5 วิธีการบริหารความขัดแย้ง ได้ดังนี้

1) การแข่งขัน (Competing) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเอาชนะ เป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองสูง และไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น โดยฝ่ายหนึ่งจะใช้ความคิดของตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อฝ่ายอื่น ซึ่งมีผลลัพธ์ ชนะ-แพ้

2) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเป้าหมายของตนเอง และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา กล่าวได้ว่า เป็นการมุ่งให้ความสำคัญทั้งตนเองและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อาจมีการสำรวจถึงความไม่เห็นด้วยเพื่อเรียนรู้ถึงข้อมูลเชิงลึกของกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหา โดยมีการตัดสินใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง และยังเป็นที่ยอมรับต่อฝ่ายอื่น ซึ่งมีผลลัพธ์ ชนะ-ชนะ

3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความพอใจของทั้งสองฝ่าย มีการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับปานกลาง คือ แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะยอมได้บางส่วนและเสียบางส่วนที่ตนต้องการ เป็นการพบกันครึ่งทาง ซึ่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ แต่มีผลลัพธ์ ไม่มีชนะ-ไม่มีแพ้

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเลี่ยงปัญหา ไม่ให้ความสำคัญกับตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายเพิกเฉยและละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจและไม่ได้พูดถึงปัญหา เพราะไม่ต้องการเผชิญความขัดแย้ง เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาโดยการเลื่อนประเด็นออกไปจนกว่าปัญหาจะดีขึ้น หรือเชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-แพ้

5) การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเอาใจผู้อื่น เป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน เป็นผู้เสียสละดำเนินการไปตามความพอใจของผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม อาจเป็นการสร้างมิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเองเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-ชนะ

Robbins and Judge (2013) ได้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1) วิธีการตรงเข้าไปแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่ม โดยการประชุมกับคู่กรณีทุกฝ่าย เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและให้ทุกฝ่ายสามารถอภิปรายได้อย่างกว้างขวางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีนี้นับได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด เพราะส่วนใหญ่สาเหตุเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

2) วิธีการมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Superordinate Goals) เป็นลักษณะการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรเท่านั้น จึงจะทำให้งานขององค์กรนั้นสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

3) วิธีการลดความขัดแย้งโดยการเพิ่มทรัพยากร (Expansion of Resources) เมื่อความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การเพิ่มจำนวนทรัพยากร เช่น เพิ่มเงินเดือน เพิ่มตำแหน่ง เพิ่มพื้นที่ทำงาน อาจจะทำให้เกิดผลลัพธ์ แบบชนะ-ชนะ มีมากขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการวางแผนการบริหารคนกับประสิทธิภาพของงานให้ดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งในลักษณะอื่นที่อาจตามมาได้

4) วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจจะได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังมีความขัดแย้งกันอยู่จำเป็นต้องรีบแก้ไข

5) วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการขจัดอุปสรรค (Smoothing) คือ การลดความแตกต่างระหว่างคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย โดยการหาสิ่งที่ทั้งคู่มีความสนใจร่วมกัน

6) วิธีการลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromise) คือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

7) วิธีการใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing Authoritative Command) คือ การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาด้วยคำสั่งให้ทำ อาจจะใช้การออกกฎระเบียบมาบังคับ

8) วิธีเปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ (Altering the Human Variables) เป็นการนำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาใช้ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

9) วิธีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering the Structural Variables) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ ให้มีรูปแบบการทำงานใหม่ โดยอาจมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือย้ายฝ่ายงาน จากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการบริหารการจัดการขัดแย้งของ Rahim (1985) โดยได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

- 1) การเอาชนะ
- 2) การหลีกเลี่ยง
- 3) การยอมตาม
- 4) การผสมผสาน
- 5) การประนีประนอม

โดยมีรายละเอียดการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

- 1) การเอาชนะ

จिरาร์ตัน เขียนรูปครุฑ (2558) ได้เสนอแนวคิดว่าการเอาชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตน โดยไม่ให้ความร่วมมือใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา ซึ่งแจ้งให้ผู้อื่นเห็นว่า วิธีการแก้ปัญหาของตนถูกต้องเพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

โชคชัย นาไชย (2559) ได้เสนอแนวคิดว่าการเอาชนะ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเน้นการเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เน้นเอาใจตนเองแสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่น มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ ใช้การต่อรอง กล่าวหา

บิดเบือนภาพพจน์ของฝ่ายตรงข้าม โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของผู้อื่น ซึ่งอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจแสดงการข่มขู่ ยืนยันให้ผู้อื่นยอมรับวิธีของตนมักจะตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่

กมลนที ศรีจ้อย (2560) กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนั้น ใช้อำนาจสั่งการจากตำแหน่งตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น เพื่อให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด ความร่วมมือในการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับเพราะแต่ละคนมุ่งประเด็นความมั่นคงและประโยชน์ส่วนตน

วรัญญา กล้วผิต (2560) ได้กล่าวว่า การเอาชนะเป็นพฤติกรรมที่เอาแต่ใจตนเอง มุ่งรักษาผลประโยชน์ของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่ให้ความร่วมมือและคำนึงถึงผลประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า การแข่งขันใช้เมื่อสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันแล้วไม่ทำอะไรเลยแม้แต่ดูเชิงกัน ซึ่งอาจเกิดการเกี่ยงกันทำงาน หรือความขี้เกียจ แก้ไขโดยจัดให้มีการแข่งขันกัน โดยให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับผลลัพธ์ของงานนั้นจะได้ไม่ว่าง ระหว่างที่แข่งขันกันทำงานเราก็คอยประสานให้เกิดความสามัคคี งานเดิน คนก็เดิน วิธีการนี้สอนให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างไม่ลดละเพราะต้องการจะเอาชนะ

บุญทริกา วงษ์วานิช (2560) ได้เสนอแนวคิดว่าการใช้วิธีการเอาชนะแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ด้วยวิธีการเอาชนะเป็นการใช้อำนาจให้ผู้อื่นทำตาม ซึ่งอาจทำลายอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนต้องการโดยไม่สนใจและไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้แพ้หรือผู้เสียผลประโยชน์ เป็นวิธีการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ชนะ แต่สร้างความคับแค้นในใจให้กับฝ่ายแพ้ อย่างไรก็ตามวิธีนี้ถือว่าเป็นวิธีที่ใช้ได้ผล หากต้องการความรวดเร็วในการแก้ปัญหาและทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องรักษาสัมพันธภาพต่อกัน

อนุสรฯ สิงห์โต (2561) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบวิธีการและคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนั้น ใช้อำนาจสั่งการตามที่มีอยู่โดยไม่ให้มีการโต้แย้งและไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

Follet (1967) ได้เสนอแนวคิดว่าการเอาชนะ หมายถึง การจัดการความขัดแย้งโดยการให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ เป็นการบังคับใช้อำนาจในการจัดการกับความขัดแย้ง

Johnson and Johnson (1982, pp.219-222) ได้ให้แนวคิดว่าการเอาชนะเป็นแบบที่มักจะแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม ชอบใช้กำลังบังคับมีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง คำนึงถึงเป้าหมายของงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น

Thomas and Kilman (1987) ได้กล่าวไว้ว่า การแข่งขันจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมุ่งในผลลัพธ์ที่ตนเองจะได้รับ โดยไม่คำนึงว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นกระทบต่อคนอื่นอย่างไร เช่น ในการทำธุรกิจ

โดยเฉพาะในการใช้กลยุทธ์ ส่วนใหญ่ต่างมุ่งหวังในการทำกำไรให้กับธุรกิจของตน โดยบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงคู่แข่งหรือผู้บริโภคว่าต้องได้รับผลกระทบอย่างไร หรือในกรณีการแข่งขันในตำแหน่งหน้าที่การงาน บางคนอาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนมีอยู่บังคับให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน ไม่ว่าจะกระทำนั้นจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม

Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดว่าการเอาชนะ เป็นแบบของการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ แต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสนใจกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่น การทำงานเป็นแบบต้องการที่จะได้รับการชียชนะ แม้จะใช้อำนาจหรือใช้กำลังก็ตาม เพื่อให้สำเร็จตามความต้องการของตนเท่านั้นเป็นพอ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพราะจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเสียหายจนยากที่จะหาทางเยียวยาแก้ไขต่อไปได้

Simmel (1998, p.107) ได้กล่าวว่า การทำให้ฝ่ายหนึ่งชนะในการเปลี่ยนแปลงการต่อสู้เป็นสันติภาพ การให้ฝ่ายหนึ่งชนะเป็นผลมาจากที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะต้องยอมรับความพ่ายแพ้ ทั้งทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรม ถ้าหากฝ่ายอ่อนแอกว่าไม่ยอมรับความพ่ายแพ้อาจสร้างความขัดแย้งต่อไปใหม่ โดยการตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ หรือการต่อสู้กลับหลัง

Thomas and Kilmann (2010) ได้กล่าวว่า การแข่งขันเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเอาชนะ เป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองสูงและไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น โดยฝ่ายหนึ่งจะใช้ความคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อฝ่ายอื่น ซึ่งมีผลลัพธ์ ชนะ-แพ้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในกฎระเบียบที่ควรปฏิบัติ มีความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเอง แก้ไขปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง ใช้อำนาจในตำแหน่งของตนเอง ออกแบบระเบียบข้อบังคับเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมั่นใจว่าแนวทางของตนถูกต้อง มุ่งเน้นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยยึดเป้าหมายของการทำงานเป็นหลัก ใช้วิธีการสื่อสารโดยการจูงใจให้เหตุผลเพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดของตนเอง สามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถปฏิบัติได้จริง จะให้ความสนใจกับเป้าหมายของการทำงานเป็นสำคัญ และผู้บริหารสถานศึกษาจะเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน

2) การหลีกเลี่ยง

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้เสนอแนวคิดว่าการหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันรักษาผลประโยชน์ของตน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ให้ความร่วมมือแต่จะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

โชคชัย นาไชย (2559) ได้เสนอแนวคิดว่าการหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับต่ำ บุคคลจะหลีกเลี่ยงหรือถอยออกจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ แต่จะอ้างเกี่ยวกับระเบียบและข้อปฏิบัติ

โดยใช้การประวิงเวลาหรือใช้สินบนในการแก้ปัญหา หรือไม่เข้าร่วมกลุ่ม หรือไม่รับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำ ใช้ความอดกลั้นไม่ได้แย่ง พยายามทำให้ผู้อื่นไม่พูดในสิ่งที่ปัญหา รวมทั้งออกคำสั่งให้ทำงานโดยไม่กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าจำเป็น

วรัญญา กลัวผิด (2560) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมที่อาจกล่าวได้ว่า ไม่สนใจความต้องการของตนเองและไม่สนใจความต้องการของคนอื่น เป็นการแสดงพฤติกรรมเลี่ยงปัญหา เผื่อขาดและไม่สนใจความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ใช้เมื่อความขัดแย้งไม่มาก เล็กน้อย ปัญหาไม่สำคัญ ซึ่งทำได้โดยยอมไปเรื่องจะได้จบ ข้อดีคือ ผิดคนให้เป็นคนใจกว้าง เหมือนแม่น้ำ

ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นประเด็นที่ไม่มีสาระอะไรหรือเรื่องสำคัญแต่ถูกกีดกัน หรือกรณีที่ไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเจรจาอีกแล้ว หรือเพื่อปล่อยให้อารมณ์ร้อนแรงผ่อนคลายลงเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อประวิงให้มีเวลารวบรวมข้อมูลมากขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจ หรือเลี่ยงเพื่อให้คนอื่นที่รู้ปัญหาดีกว่าได้เข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งแทน เป็นต้น

บุญทริกา วงษ์วานิช (2560) ได้ให้ความหมายว่า การใช้วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เนื่องจากหลบหนีจากปัญหาทำให้ปัญหาไม่ได้มีการแก้ไข มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านการให้ความช่วยเหลือ เนื่องจากผู้ใช้วิธีนี้จะพยายามหนีจากปัญหาและไม่พยายามที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหาใดๆ ทั้งสิ้น ด้วยคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถใดๆ ในการแก้ปัญหาได้ จึงไม่ให้ทั้งคำแนะนำหรือการแสดงออกที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหา

กมลนันทน์ ศรีจ้อย (2560) ได้กล่าวไว้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่าเป็นปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยถอนตัวออกจากสถานการณ์กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย่งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2561) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า การหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงได้เสียในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันการขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น แต่บางกรณีการหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขหรือหมดไป เพียงแค่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำมาให้เกิดความขัดแย้ง ไม่ให้มากระทบต่องานและบุคคลอื่น ซึ่งวันใดวันหนึ่งความขัดแย้งนั้นก็อาจกลับมาใหม่ได้ ดังนั้น ความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่เป็นการไม่พึงพอใจของคู่กรณีก็ควรหลีกเลี่ยงการโต้เถียง เพราะไม่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องหรือมีอำนาจมาแก้ปัญหาแทน เว้นแต่ถ้าความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดผลเสียต่อบุคคลองค์การการทำงาน

อนุสรฯ สิงห์โต (2561) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่ามีปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย่งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดว่าการหลีกเลี่ยงแบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่เล็กน้อยหรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นเรื่องที่ไม่คาดว่าจะเกิดความไม่คุ้ม หากว่าจะมีการเผชิญหน้ากัน จึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเข้าแก้ปัญหา

Tiyao S. (2008) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงออกในลักษณะที่ว่าไม่มีความขัดแย้งจริงเกิดขึ้น โดยมีความหวังว่าความขัดแย้งนั้นจะหมดไปเอง

Johnson and Johnson (2000, p.384) ได้เสนอแนวคิดว่าการหลีกเลี่ยงนี้มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวังและมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

Thomas and Kilmann (2010) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเลี่ยงปัญหา ไม่ให้ความสำคัญกับตนเองและไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายเพิกเฉยและละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจและไม่ได้พูดถึงปัญหา เพราะไม่ต้องการเผชิญความขัดแย้ง เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาโดยการเลื่อนประเด็นออกไปจนกว่าปัญหาจะดีขึ้น หรือเชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-แพ้

Robbins and Judge (2013) ได้กล่าวว่า วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยงคือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจจะได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังมีความขัดแย้งกันอยู่จำเป็นต้องรีบแก้ไข

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปลอบโยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มักจะมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง พยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าต่อผู้ที่เกิดความขัดแย้ง จะประวิงเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง โดยไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง ไม่นำตนเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ใช้วิธีโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งเพื่อลดการปะทะในองค์กร ไม่นำตนเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหาและผู้บริหารสถานศึกษาจะปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3) การยอมตาม

จिरรัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้เสนอแนวคิดว่าการยอมให้ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตน แต่จะให้ความร่วมมือ ยอมตามความต้องการผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม ชอบเป็นผู้เสียสละเพื่อลดความขัดแย้ง

โชคชัย นาไชย (2559) ได้เสนอแนวคิดว่าการยอมให้ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เพราะอีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองแม้ไม่เห็นด้วย แต่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล เพื่อเห็นแก่

ประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างความไม่พอใจระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกัน ต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความพอใจ ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคน โดยการทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น พยายามให้มีกรายอมความ และกล่าวขอโทษเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น รวมทั้งเข้าใจและเอาใจใส่ผู้อื่นหรือปล่อยไปตามกระแสของที่ประชุม

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) ได้เสนอแนวคิดว่าการยินยอม ควรใช้วิธีการนี้ในกรณีเหตุการณ์ความขัดแย้งนั้นพิจารณาแล้วพบว่า เราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล หรือแม้ว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า การยอมจำนน (Accommodation) ใช้กับฝ่ายที่ผิด หรือฝ่ายที่แพ้ ได้เปิดใจ ยอมรับ แล้วกล่าวว่า “ขอโทษ” แล้วยอมรับความคิดเห็น หรือแนวทางปฏิบัติของผู้ชนะ เราแพ้มเราก็ยอมรับ แต่ถ้าชนะก็อย่าไปซ้ำเติม หรือหัวเราะเยาะเขาเป็นอันขาด ควรให้กำลังใจ และอย่าไปถือสาหาความ สำหรับวิธีการนี้จะช่วยฝึกฝนให้เราเป็นคนมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

วรัญญา กลัวผิด (2560) ได้กล่าวว่า การยอมให้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้เสนอแนวคิดว่าการโอนอ่อนผ่อนตาม ใช้ในกรณีเมื่อประเด็นดังกล่าวสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามมากกว่าฝ่ายท่าน จึงยินยอมเพื่อเห็นแก่มิตรภาพ หรือยอมครั้งนี้เพื่อหวังผลในครั้งหน้าเพราะเกิดบุญคุณต่อกัน หรือยอมเพื่อลดการสูญเสียให้น้อยลง จากการที่ฝ่ายเราผิดพลาดและเกิดการเสียหายขึ้น หรือยอมเพื่อเห็นแก่ความสัมพันธ์กลมเกลียวในหน่วยงาน หรือยอมให้เกิดความผิดพลาด เพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ผิดเป็นครู เป็นต้น

บุญพริกา วงษ์วานิช (2560) ได้ให้ความหมายว่า การใช้วิธีการยอมให้หรือการยอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่ามีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านความสำนึกต่อหน้าที่ (Conscientiousness) ด้วยการยอมให้ เป็นวิธีการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง แต่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้ยินยอม สร้างความขุ่นเคืองใจ ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับขาดสำนึกต่อหน้าที่ที่ตนเองต้องกระทำ เพราะเมื่อกระทำแล้วไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง

กมลนันธ์ ศรีจ้อย (2560) ได้ให้ความหมาย การยอมรับ ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยที่ไม่มุ่งยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2561) ได้เสนอแนวคิดว่าการยอมให้ คือ ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจ ไม่ทำร้ายจิตใจ ความรู้สึกของผู้อื่น การบริหารความขัดแย้งแบบการยอมให้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่ายสมปรารถนา เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำให้อาจต้องยอมเสียสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนเองซึ่งอาจจะทำให้บรรเทาความขัดแย้งลงได้บ้าง เพราะคู่กรณี

พึงพอใจแต่จะสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายได้ ถ้าในภาวะที่ความขัดแย้งรุนแรงมากๆ ผู้บริหารอาจต้องยอมให้ผู้อื่นสมปรารถนา แม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตามและต้องสร้างความพึงพอใจแก่อีกฝ่ายในระดับหนึ่งเพื่อรักษาหน้าใจ ทั้งนี้ผู้บริหารควรคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาว่ามากน้อยเพียงใดเหมาะสมหรือไม่ ถ้าไม่กระทบต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป และมีประโยชน์ต่อองค์กร การทำงานผู้บริหารก็ต้องเสียสละ ยอมให้เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งลง

อนุสรฯ สิงห์โต (2561) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดว่าการยอมตาม แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง แต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่าผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ การทำงานเป็นแบบที่พยายามที่จะให้มีความคิดเห็นพ้องตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมที่จะลดละความคิดเห็นของตนเองซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า โดยยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งมีความสำคัญที่มากกว่า เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ ซึ่งมีความคาดหวังว่าจะได้รับข้อเสนอบางอย่างจากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน หรือผลตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง

Thomas and Kilmann (2010) ได้กล่าวว่า การยินยอม เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเอาใจผู้อื่น เป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน เป็นผู้เสียสละ ดำเนินการไปตามความพอใจของผู้อื่นแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม อาจเป็นการสร้างมิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-ชนะ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การยอมตาม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก ลดความต้องการของตนเองลง และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรในสถานศึกษามากกว่าความคิดเห็นของตนเอง ยอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้ง มีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา ยึดเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง ลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของตนเองเพื่อลดความขัดแย้ง จะยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้และจะพยายามที่จะให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

4) การผสมผสาน

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้เสนอแนวคิดว่าการร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบรักษาผลประโยชน์ของตน และให้ความร่วมมือในระดับสูง โดยที่ทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือกันแก้ปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจอย่างเต็มที่ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของทั้งสองฝ่ายเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสม

โชคชัย นาไชย (2559) ได้เสนอแนวคิดว่าการร่วมมือ หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ และมีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งเอาชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญร่วมมือประสานประโยชน์ มีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อสรุป ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ยินยอมเสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม โดยทั้งสองฝ่ายต่างพยายามที่จะหาวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ โดยจะใช้กระบวนการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งยังมีการติดตามงาน และมีการส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร โดยใช้หลักสมานฉันท์เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า การร่วมมือจะใช้เมื่อต้องการหาทางออกร่วมกัน ไม่รู้จะขัดแย้งกันไปทำไม เพราะถึงอย่างไรเราก็ต้องทำงานด้วยกันอยู่ดี เสียเวลาเปล่ามาช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหาคือว่า

วรัญญา กลัวผิด (2560) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง การกระทำที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหา โดยเป้าหมายคือ ให้ทุกคนพอใจ โดยยึดถือว่าการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้และเกิดประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย

บุญทริกา วงษ์วานิช (2560) ได้ให้ความหมายว่า การใช้วิธีการร่วมมือหรือประสานประโยชน์ในการแก้ปัญหา (Integrating) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านการให้ความร่วมมือ ด้วยเป็นวิธีที่ต่างฝ่ายต่างหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด โดยสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายในการช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง อันก่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทั้งสองฝ่ายที่ยอมปฏิบัติตาม

อนุสรฯ สิงห์โต (2561) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยตกลงร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

Johnson & Johnson (1982, pp.219-222) ได้ให้แนวคิดว่าเป็นแบบใช้วิธีร่วมคิดร่วมทำในการแก้ปัญหาเพื่อความพอใจของทั้งสองฝ่าย รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง จะหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนสิ่งปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย

Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดว่าการผสมผสาน แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน ใช้ทักษะและศึกษาจากระบบข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน และเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาคือให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าแบบอื่นๆ โดยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาจึงเป็นวิธีการที่สามารถแก้ไขปัญหาคือดีกว่าวิธีอื่นๆ

Thomas and Kilmann (2010) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเป้าหมายของตนเอง และในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา กล่าวได้ว่า เป็นการมุ่งให้ความสำคัญทั้งตนเองและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อาจมีการสำรวจถึงความไม่เห็นด้วยเพื่อเรียนรู้ถึงข้อมูลเชิงลึกของกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหา โดยมีการตัดสินใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและยังเป็นที่ยอมรับต่อฝ่ายอื่น ซึ่งมีผลลัพธ์ ชนะ-ชนะ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การผสมผสาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย หาแนวทางการแก้ปัญหา โดยหาข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา จะเลือกวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และแก้ปัญหาโดยสามารถบรรลุความต้องการของทุกฝ่าย หาทางออกโดยสามารถหลอมรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน และผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างที่เกิดความขัดแย้งกัน มาร่วมสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

5) การประนีประนอม

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้เสนอแนวคิดว่าการประนีประนอม หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์ของตนเองในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมือที่จะแก้ปัญหาโดยวิธีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์หรือเกิดความพึงพอใจบ้าง ในลักษณะพบกันครึ่งทาง

โชคชัย นาไชย (2559) ได้เสนอแนวคิดว่าการประนีประนอม หมายถึง วิธีที่บุคคลมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับปานกลาง และพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลางเช่นกัน เป็นแบบของการเจรจาต่อรองและใช้วิถีไกล่เกลี่ย เพื่อมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง พยายามแยกแยะข้อแตกต่างทางความคิดโดยให้ความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย มีการประสานความเข้าใจด้วยการอธิบายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีการพบปะหารือกันเพื่อลดความตึงเครียดในการทำงาน ทั้งสองฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม ใช้เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งทำได้โดยหายใจเข้าหายใจออกให้ครบร้อย รอให้สถานการณ์เย็นก่อนแล้วค่อยมาเจรจาด้วยเหตุและผล ด้วยข้อมูลจริง ไม่เอาอารมณ์ความรู้สึกมาเกี่ยวข้อง ข้อดีคือ จะได้ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้างและใจเย็นเหมือนน้ำแข็ง

วรัญญา กลัวผิด (2560) ได้กล่าวว่า วิธีการประนีประนอมนี้เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังซึ่งจะดีกว่าไม่ได้อะไรเลย หรือพยายามหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน

ถวิล อรัญเวศ (2560) ได้เสนอแนวคิดว่าการประนีประนอม ใช้ในกรณีเป้าหมายมีความสำคัญจึงไม่คุ้มค่าที่ต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกัน และต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือใช้เมื่อพบว่า

วิธีการแข่งขันและวิธีการร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ เจื่อนไขเวลาบังคับแล้ว เป็นต้น การเจรจาต่อรอง เป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้ง หรือการเผชิญหน้าให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งพอใจต่อทุกฝ่าย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

บุญทริกา วงษ์วานิช (2560) ให้ความหมายว่า การแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการประนีประนอม มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านความอดทนอดกลั้น การประนีประนอมเป็นวิธี “พบกันคนละครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมอดทนอดกลั้น เพื่อเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อให้ได้ข้อยุติที่ยุติปัญหาความขัดแย้ง แต่ไม่สร้างความพึงพอใจในระยะยาว เพราะต้องยอมเสียบางส่วนด้วยความไม่เต็มใจ วิธีนี้ใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความไม่เพียงพอของทรัพยากร

ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2561) ได้ให้ความหมายว่า การประนีประนอม คือ ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้และรับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่าย เป็นวิธีการพบกันคนละครึ่งทาง เพื่อให้คู่กรณียอมลดความต้องการบางส่วนของตนเองลงและยอมรับความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติบางส่วนของอีกฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ด้วยความไม่เต็มใจ แต่เมื่อผู้บริหารนำความคิดเห็นของตนมาร่วมกันแลกเปลี่ยนกับคู่กรณี และหาจุดที่ยอมรับร่วมกันได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

อนุสรฯ สิงห์โต (2561) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผลเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โดยเจรจาต่อรองรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

Follet (1967) ได้เสนอแนวคิดว่าการประนีประนอม การจัดการความขัดแย้งแบบนี้ คือ การให้แต่ละฝ่ายต่างก็ได้รับเพียงบางส่วนของที่ฝ่ายตนต้องการ ไม่มีฝ่ายใดได้ทั้งหมด เป็นการผลัดกันกันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดว่าการประนีประนอม แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นและมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันและทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาก็ใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย

Blake and Mouton (1986, p.16) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม เป็นผู้บริหารแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-Road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่พยายามคงสถานภาพเดิม ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหา
กันเอง อาจโดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกลเกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

Simmel (1998, p.107) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งความขัดแย้งทุกประเภทอาจไม่สามารถทำให้สิ้นสุดลงด้วยวิธีการเช่นนี้ เพราะเหตุแห่งความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถจะแบ่งได้ เช่นต่างฝ่ายต่างชอบผู้หญิงคนเดียวกัน หรือต่างฝ่ายต่างก็อยากได้ตำแหน่งเดียวกัน

Johnson and Johnson (2000, p.384) ได้เสนอแนวคิดว่าการประนีประนอมรูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วน และชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี

Thomas and Kilmann (2010) ได้กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความพอใจของทั้งสองฝ่าย มีการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับปานกลาง คือ แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะยอมได้บางส่วนและเสียบางส่วนที่ตนต้องการ เป็นการพบกันครึ่งทาง ซึ่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ แต่มีผลลัพธ์ ไม่มีชนะ-ไม่มีแพ้

Robbins & Judge (2013) ได้กล่าวว่า วิธีลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมคือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกลเกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยใช้เหตุผลและยุติธรรมกับทุกฝ่าย แก้ปัญหาโดยพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครึ่งทาง ให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง ต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่าย จะพยายามแก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม เลือกรูปแบบการแก้ปัญหาด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และพยายามรักษาบรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้ง

2.3 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1

สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตั้งอยู่ เลขที่ 222/242 หมู่ 6 ถนนอยุธยา-อ่างทอง ตำบลลุมพลี อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้บริการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ว่าด้วยการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีพื้นที่รับผิดชอบ 9 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอพระนครศรีอยุธยา 2) อำเภอบางบาล 3) อำเภอนครหลวง 4) อำเภอบางปะหัน 5) อำเภอบ้านแพรก 6) อำเภอภาชี 7) อำเภอมหาราช 8) อำเภอวังน้อย และ 9) อำเภออุทัย

วิสัยทัศน์ (Vision)

“สร้างคุณภาพประชากรวัยเรียน สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

- 1) จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 2) พัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
- 3) ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
- 4) สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 6) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ค่านิยม (Values)

“บริหารงานโปร่งใส เต็มใจให้บริการ ทำงานให้เป็นระบบ”

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

ประกอบไปด้วยคำสำคัญ PSASAO ได้แก่

P Participation	การมีส่วนร่วม
S Service	มุ่งบริการ
A Achievement	มุ่งผลสัมฤทธิ์
S Sufficiency	ความพอเพียง
A Active	ความกระตือรือร้น
O One	ความเป็นหนึ่งเดียว

เป้าประสงค์ (Goals)

1) ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อการเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

2) ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ และกลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3) ครูเป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และทักษะในการใช้เทคโนโลยี

4) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

5) สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับชุมชน ภาคเอกชนและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นโรงเรียนนวัตกรรม

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยกระจายอำนาจการบริหารงานและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาบริหารเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้วิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมการเข้าถึงบริการทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตูแลรับผิดชอบและส่งเสริมการจัดการศึกษาตามภารกิจให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา โดยยึดแนวนโยบาย ของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ จุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา แผนการ

บริหารราชการแผ่นดิน แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategies) และยุทธศาสตร์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นหลัก ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา และยกระดับคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา และผู้เรียนในสังกัด โดยคำนึงถึงสิทธิ โอกาส และการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของ ประชากรวัยเรียนในเขตบริการอย่างทั่วถึง (แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประจำปี 2564)

ตารางที่ 2.1 จำนวนโรงเรียนภาครัฐในสังกัดแยกตามเขตพื้นที่อำเภอ รวมทั้งสิ้น 177 โรงเรียน

อำเภอ	ภาครัฐบาล	รวม
พระนครศรีอยุธยา	27	27
ท่าเรือ	21	21
นครหลวง	16	16
บางปะหัน	26	26
บ้านแพรก	6	6
ภาชี	17	17
มหาราช	11	11
วังน้อย	27	27
อุทัย	26	26
รวมทั้งสิ้น	177	177

ตารางที่ 2.2 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

โรงเรียน ในสังกัด	จำนวนโรงเรียนเปิดสอนในระดับ						อาชีวะ	รวม
	อ.1-ป.6	อ.1-ม.3	อ.1-ม.6	อ.2-ป.6	อ.2-ม.3	อ.2-ม.6		
ภาครัฐ	11	9	1	113	43	0	0	177
รวม	11	9	1	113	43	0	0	177

ตารางที่ 2.3 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด 4 ขนาด ภาครัฐ ตามจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2564

ประเภทโรงเรียน (4 ขนาด)	จำนวนนักเรียน	ข้อมูล ณ 10 มิ.ย. 64	
		จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	ไม่เกิน 120	77	43.50
ขนาดกลาง	121 - 600	92	51.98
ขนาดใหญ่	601 - 1,500	5	2.83
ขนาดใหญ่พิเศษ	1,501 คนขึ้นไป	3	1.69
รวมทั้งสิ้น		177	100

ตารางที่ 2.4 การแบ่งขนาดโรงเรียนในสังกัด 7 ขนาด ภาครัฐ ตามจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2564

ประเภทโรงเรียน (7 ขนาด)	จำนวนนักเรียน	ข้อมูล ณ 10 มิ.ย. 64	
		จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
ขนาดที่ 1	1 - 120	79	44.64
ขนาดที่ 2	121 - 200	51	28.82
ขนาดที่ 3	201 - 300	23	12.99
ขนาดที่ 4	301 - 500	14	7.91
ขนาดที่ 5	501 - 1,500	7	3.95
ขนาดที่ 6	1,501 - 2,500	3	1.69
ขนาดที่ 7	2,500 ขึ้นไป	0	0
รวมทั้งสิ้น		177	100

ตารางที่ 2.5 สรุปข้อมูลจำนวนนักเรียน/ห้องเรียน และครู จำแนกตามรายอำเภอ ปีการศึกษา 2564

อำเภอ	ข้อมูล ณ 10 มิ.ย. 64		
	นักเรียน	ครู	ห้องเรียน
พระนครศรีอยุธยา	9,760	566	390
ท่าเรือ	1,929	196	174
นครหลวง	2,786	195	148
บางปะหัน	3,121	255	230
บ้านแพรก	413	40	51
ภาชี	2,635	207	150
มหาราช	1,268	119	107
วังน้อย	8,884	527	363
อุทัย	4,304	301	254
รวมทั้งสิ้น	35,681	2,406	1,867

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2564

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วัลลียา คำพล (2555) ได้ศึกษา ความคาดหวังของครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความคาดหวังของครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา นำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคาดหวังครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามประสบการณ์ในการทำงาน

และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ การร่วมมือ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก

อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม (2557) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการประนีประนอม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

อมรรัตน์ ไกรฤกษ์ (2557) ได้ศึกษา เรื่อง สาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิจัยสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า การเกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาจากสาเหตุความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านค่านิยม รองลงมา ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูลด้านโครงสร้างและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ 2) แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ในภาพรวม พบว่า ประเด็นด้านที่เป็นสาเหตุความขัดแย้งสูงสุด คือ ด้านค่านิยม สรุปได้ว่า 1) ควรจัดกิจกรรมร่วมกันส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นและค่านิยมที่แตกต่าง 2) ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ทำการการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่าง 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับ

ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกัน้อย 4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง โดยรวมไม่แตกต่าง ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างกันมาก

นราพงษ์ มาสิก (2558) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีการบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ 2) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และด้านความสมดุลของชีวิต ตามลำดับ 3) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทวีชัย ฤกษ์พิชัย (2558) ได้ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความขัดแย้งภายในบุคคล ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี จำแนกตามอายุ ประเภทสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามตำแหน่งและเพศไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีนั้น ผู้บริหารรู้จักวางแผนและร่วมกับครูหาวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารคิดอย่างรอบคอบ และเลือกแนวทางที่จะเปิดโอกาสแก่ผู้ร่วมงานหรือองค์กรให้มากที่สุด เปิดโอกาสให้ครูในการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน ให้ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สามารถจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน ทำงานร่วมกัน เพราะจะก่อให้เกิดความเข้าใจและรู้เป้าหมายเดียวกัน

ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง (2559) ได้ทำการศึกษา การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี

เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบประนีประนอม รองลงมาคือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบไกล่เกลี่ย และด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้า ตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ 2) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่ง ต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการ ความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาขนาดต่างกัน พบว่า ในภาพรวม มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้ง 2 ด้าน เป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ่ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ พบว่า บุคลากรที่อยู่ใน สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

วินัย ทองภูบาล (2559) ได้ทำการศึกษา แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 2) เปรียบเทียบแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การบริหารงาน ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 จำนวน 140 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) วิเคราะห์ข้อมูลโดย การใช้ความถี่ ร้อยละ และไคสแควร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ส่วนใหญ่เป็นแบบ ประนีประนอม รองลงมาคือ แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ แบบการเอาชนะ และแบบการร่วมมือ ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีการแสดงออกอยู่ในระดับกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ที่มีเพศ ประสบการณ์การบริหารงานระดับการศึกษาและ ขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

สุวิทย์ บัวทอง (2559) ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้ง

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพองค์การ และด้านการปฏิบัติงาน ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตาม เพศ พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทิสรา ชีวัน (2561) ได้ทำการศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา และ 3) วิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบเอื้ออำนวย แบบร่วมมือร่วมใจ แบบประนีประนอม แบบบังคับ และหลีกเลี่ยงปัญหา 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะธำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กร และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร 3) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ แบบร่วมมือร่วมใจ แบบหลีกเลี่ยงปัญหา แบบเอื้ออำนวย และแบบประนีประนอม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560) ได้ทำการศึกษา แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพความขัดแย้งและหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความขัดแย้งสูงสุดคือ ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล รองลงมา ได้แก่ ด้านความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่ม และสภาพต่ำที่สุด คือ ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2) แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 มีดังนี้ (2.1) ด้านความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ได้แก่ จัดให้มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันบ่อยๆ เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดีสามารถปรึกษาพูดคุยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง (2.2) ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และให้รางวัล

กับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการตามเป้าหมายของโรงเรียนจนสำเร็จ และเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นในหลากหลายช่องทางเพื่อลดการเผชิญหน้ากัน (2.3) ด้านความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ซักถามข้อข้องใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้นๆ โดยให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่ายและจัดทำข้อมูลที่จะสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจตรงกัน

อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง (2560) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา 3) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ได้แก่ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีประนีประนอม ได้ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย เท่ากับ 97.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้ศึกษา แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความขัดแย้งและหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความขัดแย้งสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์ รองลงมา ได้แก่ ด้านค่านิยม ด้านการสื่อสาร และด้านโครงสร้าง และปัญหาต่ำสุด คือ ด้านผลประโยชน์ 2) แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 มีดังนี้ (2.1) ด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสั่งการหรือการสื่อสาร ควรออกมาจากผู้รับผิดชอบเพียงผู้เดียว มีการจัดการประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อสื่อความหมายอย่างชัดเจน โดยจัดหาหัวหน้าในแต่ละประเด็นของเป้าหมาย เช่น การประชุมทั้งโรงเรียน การประชุมย่อยหัวหน้างาน และการประชุมระดับกลุ่มสาระ (2.2) ด้านผลประโยชน์ ได้แก่ ผู้บริหารควรชี้แจงนโยบายที่ชัดเจนในแต่ละงาน แบ่งงานตามความเหมาะสมของภารกิจ หรือตามปริมาณการทำงานของแต่ละฝ่าย สร้างหลักธรรมาภิบาลให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและชี้แจงนโยบายการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการยกย่อง ชมเชย และสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (2.3) ด้านค่านิยม ได้แก่ สร้างข้อตกลงร่วมกันโดยมีแนวทางหรือหลักเกณฑ์ที่ควรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมให้มากกว่าพวกพ้องและตนเอง ใช้ระบบ

ตรวจสอบคุณภาพของ Deming (PDCA) (2.4) ด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ ทำความเข้าใจ สื่อสาร ปรับความเข้าใจของบุคลากรให้ตรงกัน มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันบ่อยๆ เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ จัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์เพื่อลดช่องว่างในตัวตน เช่น ร่วมกันรดน้ำดำหัวผู้ใหญ่ หล่อเทียนพรรษา ร่วมกันทำกระทงเพื่อเข้าประกวด เป็นต้น (2.5) ด้านโครงสร้าง ได้แก่ กำหนดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เน้นการสร้างพื้นฐานการมีส่วนร่วมคำสั่งในการปฏิบัติงาน และการบริหารองค์กรที่ดี มีความยืดหยุ่น

ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2561) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) 2) เพื่อทราบแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละแบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 แบบ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ แบบความร่วมมือ และแบบประนีประนอม สำหรับอีก 3 แบบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ แบบยอมให้ แบบการเอาชนะ และ แบบการหลีกเลี่ยง 2) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) เป็นแบบหวัหวัชขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต ดังนี้ แบบการร่วมมือ คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาแบบประนีประนอม คือ เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ แบบการยอมให้ คือ ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ แบบการเอาชนะ คือ ผู้บริหารได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัดและแบบการหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2561) ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบ 1) การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) และ 2) ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ประชากร คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ แบบประนีประนอม แบบเอาชนะ แบบผสมผสาน และแบบยอมตาม และด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ แบบหลีกเลี่ยง และ 2) ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่ครูต้องการมากที่สุด คือ แบบผสมผสาน ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญเรียงจากมากไปน้อย พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการผสมผสาน มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด

กรกช อองอาจ (2560) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การ 2) รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสังเคราะห์เอกสารการฟ้องร้องคดีแรงงานศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ได้แก่ (1.1) ปัญหาด้านข้อมูลข่าวสารที่ไม่มีความชัดเจน (1.2) ปัญหาด้านผลประโยชน์ที่ไม่สามารถยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย (1.3) ปัญหาด้านการขาดโครงสร้างที่เหมาะสมบริหารจัดการภายในองค์การที่ดี (1.4) ปัญหาด้านการขาดความเคารพซึ่งกันและกัน (1.5) ปัญหาด้านการขาดทัศนคติที่ดีและความไว้วางใจต่อกัน 2) รูปแบบการบริหารความขัดแย้งมี 7 วิธี ได้แก่ (2.1) การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (2.2) ด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย (2.3) ด้วยวิธีการปรองดอง (2.4) ด้วยวิธีร่วมมือ (2.5) ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง (2.6) ด้วยวิธีเผชิญหน้า และ (2.7) ด้วยวิธีการบังคับ 3) นโยบายการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะต้องทำตามกฎหมายแรงงานที่ได้บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของนายจ้างลูกจ้างที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อกันอย่างชัดเจน ลดการเอาเปรียบในการจ้างงาน สร้างความเป็นธรรมให้กับทั้งสองฝ่ายซึ่งต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปราศจากการมีอคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

กาญจนา แก้วพล (2560) ได้ศึกษา แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา 2) เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ประชากรที่ใช้วิจัย ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า (2.1) ระดับสภาพปฏิบัติ ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการศึกษาระดับสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2.2) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเหมาะสมและเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

กุลศล ชุมมุง (2561) ได้ศึกษา วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีการบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง 2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง น้อยกว่า 10 ปี ใช้วิธีการไกล่เกลี่ย และวิธีการเผชิญหน้า มากกว่าผู้บริหาร

ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร 10 ปีขึ้นไป และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีการไกล่เกลี่ย และใช้วิธีการประนีประนอม มากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ใช้วิธีการประนีประนอม มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ใช้วิธีการไกล่เกลี่ย มากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

อนุสรฯ สิงห์โต (2561) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และ 3) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหาร ด้านการยอมให้ ด้านการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการบริหาร ด้านการร่วมมือ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ภาพรวมมี 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ โดยการประนีประนอมส่งผลกระทบต่อความผูกพันในองค์กรของครู แต่ในทางกลับกันถ้ายอมให้มาก ความผูกพันต่อองค์กรของครูจะน้อยลง

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา ย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องของเพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนาและความนึกคิด รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่การทำงาน การทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง ครูอาจจะไม่เข้าใจในกระบวนการคิดของผู้บริหารหรือเพื่อนครูด้วยกัน และตัวผู้บริหารอาจจะละเลยในส่วนที่เป็นความแตกต่างจึงทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ และเมื่อเกิดปัญหาอาจจะแก้ไขได้ไม่ตรงจุด ทำให้ครูมองว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

สิญาธร นาคพิน (2562) ได้ศึกษา แนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรภาครัฐ โดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ บทความวิจัยและบทความวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรภาครัฐอย่างสร้างสรรค์ ในปัจจุบันที่กำลังเปลี่ยนแปลงสู่ยุคประเทศไทย 4.0 จากการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์กรไม่ได้ถือเป็น

หน้าที่หรือความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรทั้งในฐานะ “ข้าราชการระดับอำนวยการ” สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรได้ดังนี้ 1) การป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น 2) การลดความขัดแย้ง 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีสร้างสรรค์ 4) การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง และ 5) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร และในฐานะ “ข้าราชการเจ้าหน้าที่ของรัฐ ระดับปฏิบัติการ” สามารถบริหารความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังนี้ 1) การแข่งขันหรือการเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยินยอม ยอมรับ หรือการยอมให้ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นๆ เพื่อป้องกัน ลดและขจัดความขัดแย้งภายในองค์กรให้สลายไป ดังคำสุภาษิตไทยที่ว่า “สามัคคีคือพลัง” ซึ่งหากองค์กรภาครัฐปราศจากความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความรักความสามัคคีกันในทุกขณะ การดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคประเทศไทย 4.0 ก็จะไม่เป็นแค่ฝันอีกต่อไป

จตุรงค์ สุวรรณแสง (2562) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา 3) ศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 เห็นว่า ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลักเหตุผลและสร้างความร่วมมือ

สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562, น.4) ได้ศึกษา วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และ 3) อิทธิพลของวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ วิธีประนีประนอม วิธียอมให้ วิธีร่วมมือ วิธีเอาชนะ และวิธีหลีกเลี่ยง 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพของตนในสถานศึกษาไว้ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา และความเชื่อถ้อยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา 3) อิทธิพลของวิธีจัดการความขัดแย้งแบบวิธีประนีประนอม ส่งผลต่อความผูกพันต่อ

สถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านความเชื่อถ้อยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาซึ่งสมาชิกภาพของตนในสถานศึกษาไว้

ปรารถนา หลีกภัย (2564) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานภายในโรงเรียนพบว่า มีสาเหตุของความขัดแย้งมาจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพองค์การ และปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การที่ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้งจากการทำงานในโรงเรียน เนื่องจาก ข้าราชการครูแต่ละคนในโรงเรียนมีความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของบุคลิกภาพและความแตกต่างของเป้าหมาย ดังนั้นเมื่อข้าราชการครูต้องมาทำงานร่วมกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ladon (1997) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งกับครู ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุบ่งบอกว่า ความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปร เชื้อชาติประสบการณ์ในวงการศึกษาระดับการศึกษา

Melamed & Reiman (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High schools) จากนักการศึกษา ผู้ปกครอง นักศึกษา และผู้มีส่วนร่วม ผลปรากฏว่า ความต้องการทางด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุมอภิปรายเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครองผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งและจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Welt (2000) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลาง เปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูงโดยการสำรวจ พบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ ทั้งด้านตัวบุคคล และระดับของโรงเรียน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ใช้มาก คือ แบบประนีประนอม และพบว่า โรงเรียนขนาดกลางใช้รูปแบบ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนระดับสูง และ 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมการแสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

Collins (2001) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาสาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การศึกษาครั้งนี้พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากบุคลิกภาพส่วนตัวมีผลกระทบต่อความขัดแย้ง บุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ ลักษณะนิสัยค่านิยมเชิงคุณธรรมความเชื่อซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ส่วนความขัดแย้งในองค์กร เกิดจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ กระบวนการตัดสินใจขาดการประสานงานที่ดียึดกฎระเบียบข้อบังคับ

มากเกินไป ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรจึงต้องมีการประสานงานที่ดีระหว่างบุคคล ลดความตึงเครียดในการยึดกฎ ระเบียบและข้อบังคับโดยการยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือยืดหยุ่นต่อสถานการณ์จะมีผลดีอย่างมากต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยปราศจากปัญหาในกระบวนการทำงานของบุคลากร เพราะการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องบริหารบุคคลที่ทำหน้าที่ในส่วนต่างๆ ให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สามัคคี เพื่อให้สามารถเดินหน้าไปได้อย่างมีคุณภาพ และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อมีการรวมกลุ่มของบุคคลภายในองค์กรย่อมอาจเกิดความขัดแย้งของบุคคลขึ้นได้เพราะต้องทำงานร่วมกันในส่วนต่างๆ เป็นหมู่คณะ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กรที่เกิดขึ้นให้หมดไป โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งอาจเกิดได้จากหลายประเภท ทั้งความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันการดำเนินงาน บทบาทหน้าที่ที่ชนคคติ ค่านิยมที่มีความแตกต่างกัน จนก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน โดยผลจากการศึกษา งานวิจัยหลายเรื่อง พบว่าผู้บริหารในองค์กรเลือกรูปวิธีการบริหารจัดการขัดแย้งทั้งหมด 5 รูปแบบ คือ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยอมตาม การผสมผสาน และการประนีประนอม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 2,406 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 335 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารความขัดแย้ง ตามทฤษฎีแนวคิดของ M. Afzalur Rahim (1985) ได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การเอาชนะ
- 2) การหลีกเลี่ยง
- 3) การยอมตาม
- 4) การผสมผสาน
- 5) การประนีประนอม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 1 ฉบับ โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) มาตรฐานประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ระดับ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561) ซึ่งมีความหมายดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ทำการการวิจัย ดังนี้ การสร้างเครื่องมือในการวิจัยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา รวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรทุกตัวตามกรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย

ขั้นที่ 3 เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC : index of item objective congruence) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยใช้สูตร ค่า IOC ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ได้ค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามทั้งหมดฉบับเป็นครั้งสุดท้ายภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 6 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของปัญหาและหลังจากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1987, p.161 อ้างถึงใน พิมลพรรณเพชรสมบัติ, 2561, น.61-65) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .891

ขั้นที่ 7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากข้าราชการครูในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

3.5.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยการติดต่อขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้กับสถานศึกษาในกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form และหากพบวาโรงเรียนใดยังไม่ตอบแบบสอบถามออนไลน์ตามกำหนด ผู้วิจัยจะส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอีกครั้งจนได้รับแบบสอบถาม ซึ่งรวบรวมได้จำนวน 335 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.5.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูลแยกข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้เมื่อเก็บข้อมูลที่รวบรวมครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 และ ตอนที่ 2 ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.6.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาความถี่ และหาค่าร้อยละ

3.6.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและภาพรวมทั้ง 5 รูปแบบ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 0.99 หมายถึง ไม่มีสภาพปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 0.99 หมายถึง ไม่มีความพึงประสงค์

สำหรับในส่วน of ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิดของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามส่วนประกอบของประเด็นคำถาม และสำหรับในส่วน of ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิด ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยสรุปประเด็นสำคัญตามส่วนประกอบ of แบบสัมภาษณ์ในแต่ละรายการข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดไว้

3.6.3 การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็นในด้านต่างๆ โดยใช้ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ คือ $PNI_{Modified} = (I - D)/D$ โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือสภาพที่พึงประสงค์ D (Degree of Success) หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามต่อไป

ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการความจำเป็นในการเรียงค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามากแปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า โดยตั้งเกณฑ์การประเมินไว้ว่าความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ เท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย $PNI_{Modified}$ ของแต่ละด้าน กำหนดลำดับความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 - 3 ถือได้ว่ามีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงตัวจากดัชนีมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความจำเป็นสูงที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารความขัดแย้ง ตามทฤษฎีแนวคิดของ M. Afzalur Rahim (1985) ได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การเอาชนะ
- 2) การหลีกเลี่ยง
- 3) การยอมตาม
- 4) การผสมผสาน
- 5) การประนีประนอม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

3.4 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ มีวิธีการดังนี้

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยนำผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการความจำเป็นในการเรียงค่าดัชนี PNI_{Modified} โดยนำประเด็นที่มีค่าความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนีมาก ลำดับที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา ข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่โรงเรียนได้รับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามลำดับดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.5.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่โรงเรียนได้รับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

3.5.3 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ที่ได้นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 335 คน จำนวนแบบสอบถาม 335 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาครบ 335 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปรต่างๆ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปรดังกล่าวในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)
D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Degree of Success)
$PNI_{Modified}$	แทน	ดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยใช้แบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Index ($PNI_{Modified}$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
		n = 335	
เพศ	ชาย	137	40.89
	หญิง	198	59.1
	รวม	335	
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	129	38.50
	30 – 39 ปี	90	26.86
	40 – 49 ปี	104	31.04
	50 ปีขึ้นไป	12	3.58
	รวม	335	
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	202	60.29
	ปริญญาโท	133	39.7
	ปริญญาเอก	-	-
	รวม	335	
ประสบการณ์ทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	165	49.25
	5-10 ปี	77	22.98
	11 ปีขึ้นไป	93	27.76
	รวม	335	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 ระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 60.29 และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 49.25

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

(n = 335)

การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบันของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ	2.40	0.48	น้อย	3.18	0.37	ปานกลาง	0.33	4
2. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.08	0.31	น้อย	2.74	0.44	ปานกลาง	0.32	5
3. ด้านการยอมตาม	3.43	0.61	ปานกลาง	4.63	0.52	มากที่สุด	0.35	3
4. ด้านการผสมผสาน	3.48	0.58	ปานกลาง	4.82	0.5	มากที่สุด	0.39	1
5. ด้านการประนีประนอม	3.49	0.6	ปานกลาง	4.8	0.46	มากที่สุด	0.38	2
รวม	2.97	0.51	ปานกลาง	4.03	0.46	มาก	0.36	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.97$, S.D.=0.51) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.49$, S.D.=0.6) รองลงมาเป็นด้านการผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.48$, S.D.=0.58) และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.08$, S.D.=0.31)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.50) รองลงมาเป็นด้านการประนีประนอม ($\bar{X}=4.8$, S.D.=0.46) และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.74$, S.D.=0.44)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า PNI_{Modified} อยู่ระหว่าง 0.32 ถึง 0.39 พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการผสมผสาน มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด

(0.39) รองลงมาเป็นด้านการประเมินประนีประนอม (0.38) และด้านการยอมตาม (0.35) และด้านการหลีกเลี่ยง (0.32) มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ

ด้านการเอาชนะ	สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNIModified	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในกฎระเบียบที่ควรปฏิบัติ	2.76	0.68	ปานกลาง	3.48	0.5	ปานกลาง	0.26	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเอง	2.85	0.34	ปานกลาง	3.57	0.49	มาก	0.25	9
3. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง	2.23	0.42	น้อย	2.75	0.42	ปานกลาง	0.23	10
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจในตำแหน่งของตนเอง ออกแบบระเบียบข้อบังคับเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	2.47	0.49	น้อย	3.41	0.49	ปานกลาง	0.38	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วเมื่อมั่นใจว่าแนวทางของตนถูกต้อง	2.27	0.44	น้อย	2.97	0.15	ปานกลาง	0.31	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยยึดเป้าหมายของการทำงานเป็นหลัก	2.29	0.45	น้อย	3.02	0.21	ปานกลาง	0.32	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสารโดยการจูงใจให้เหตุผลเพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดของตนเอง	2.23	0.42	น้อย	3.04	0.36	ปานกลาง	0.36	4

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ (ต่อ)

ด้านการเอาชนะ	สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของตนเองเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถปฏิบัติได้จริง	2.14	0.52	น้อย	3.1	0.3	ปานกลาง	0.45	1
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสนใจกับเป้าหมายของการทำงานเป็นสำคัญ	2.47	0.49	น้อย	3.29	0.46	ปานกลาง	0.33	5
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	2.25	0.5	น้อย	3.13	0.34	ปานกลาง	0.39	2
รวม	2.40	0.48	น้อย	3.18	0.37	ปานกลาง	0.33	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.40$, S.D.=0.48) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=2.85$, S.D.=0.34) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในกฎระเบียบที่ควรปฏิบัติ ($\bar{X}=2.76$, S.D.=0.68) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของตนเองเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถปฏิบัติได้จริง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.14$, S.D.=0.52)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.18$, S.D.=0.37) เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.57$, S.D.=0.49) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในกฎระเบียบที่ควรปฏิบัติ ($\bar{X}=3.48$, S.D.=0.5) และผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.75$, S.D.=0.42)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า PNI_{Modified} อยู่ระหว่าง 0.23 ถึง 0.45 พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่ วิธีการแก้ปัญหาของตนนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถปฏิบัติได้จริง (0.45) รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน (0.39) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจในตำแหน่งของตนเอง ออกแบบระเบียบข้อบังคับเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง (0.38) และผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด (0.23) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็น ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง

ด้านการหลีกเลี่ยง	สภาพปัจจุบันของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการ จำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
11. ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ ดำเนินการใดๆ ปละยให้ความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร คลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง	2.16	0.48	น้อย	2.92	0.26	ปานกลาง	0.35	3
12. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มี ความวิตกกังวลกับความขัดแย้ง ในทุกสถานการณ์	2.06	0.39	น้อย	2.55	0.49	ปานกลาง	0.24	10
13. ผู้บริหารสถานศึกษา พยายามหลีกเลี่ยงการแสดง ความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความ ขัดแย้ง	1.96	0.23	น้อย	2.71	0.45	ปานกลาง	0.38	1
14. ผู้บริหารสถานศึกษาจะ มอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการ แก้ปัญหาความขัดแย้งแทน ตนเอง	2.12	0.33	น้อย	2.78	0.59	ปานกลาง	0.31	6
15. ผู้บริหารสถานศึกษา พยายามหลีกเลี่ยงการ เผชิญหน้าต่อผู้ที่เกิดความ ขัดแย้ง	2.11	0.31	น้อย	2.68	0.46	ปานกลาง	0.27	8

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง (ต่อ)

ด้านการหลีกเลี่ยง	สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
16. ผู้บริหารสถานศึกษาจะประวิงเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง	2.05	0.23	น้อย	2.71	0.5	ปานกลาง	0.32	5
17. ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง	2.08	0.28	น้อย	2.61	0.48	ปานกลาง	0.25	9
18. ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตนเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาใช้วิธีโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งเพื่อลดการปะทะในองค์กร	1.98	0.15	น้อย	2.57	0.49	ปานกลาง	0.3	7
19. ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา	2.18	0.38	น้อย	2.9	0.29	ปานกลาง	0.33	4
20. ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น	2.14	0.35	น้อย	2.92	0.34	ปานกลาง	0.36	2
รวม	2.08	0.31	น้อย	2.74	0.44	ปานกลาง	0.32	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.08$, S.D.=0.31) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=2.18$, S.D.=0.38) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล่อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง ($\bar{X}=2.16$, S.D.=0.48) และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=1.96$, S.D.=0.23)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.74$, S.D.=0.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล่อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=2.92$, S.D.=0.26) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X}=2.92$, S.D.=0.34) และผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=2.55$, S.D.=0.49)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ระหว่าง 0.24 ถึง 0.38 พบว่า 3 อันดับแรก ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง (0.38) รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น (0.36) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล่อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง (0.35) และผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด (0.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม

ด้านการยอมตาม	สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	อันดับ
21. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก	3.3	0.64	ปานกลาง	4.39	0.52	มาก	0.33	6
22. ผู้บริหารสถานศึกษาลดความต้องการของตนเองลงและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.52	0.55	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด	0.34	5
23. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรในสถานศึกษามากกว่าความคิดเห็นของตนเอง	3.49	0.6	ปานกลาง	4.5	0.63	มากที่สุด	0.29	9
24. ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา	3.8	0.82	มาก	4.83	0.55	มากที่สุด	0.27	10
25. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้ง	3.54	0.6	มาก	4.65	0.56	มากที่สุด	0.31	7
26. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา	3.21	0.49	ปานกลาง	4.68	0.49	มากที่สุด	0.46	1
27. ผู้บริหารสถานศึกษายึดเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง	3.3	0.54	ปานกลาง	4.67	0.5	มากที่สุด	0.42	3

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม (ต่อ)

ด้านการยอมตาม	สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNIModified	อันดับ
27. ผู้บริหารสถานศึกษายึดเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง	3.3	0.54	ปานกลาง	4.67	0.5	มากที่สุด	0.42	3
28. ผู้บริหารสถานศึกษาจะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของตนเองเพื่อลดความขัดแย้ง	3.38	0.58	ปานกลาง	4.59	0.53	มากที่สุด	0.36	4
29. ผู้บริหารสถานศึกษาจะยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้	3.42	0.68	ปานกลาง	4.93	0.35	มากที่สุด	0.44	2
30. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.33	0.57	ปานกลาง	4.32	0.51	มาก	0.3	8
รวม	3.43	0.61	ปานกลาง	4.63	0.52	มากที่สุด	0.35	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.43$, S.D.=0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.8$, S.D.=0.82) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.54$, S.D.=0.6) และผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ($\bar{X}=3.21$, S.D.=0.49)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.93$, S.D.=0.35) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.83$, S.D.=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.51)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมรับ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า PNI_{Modified} อยู่ระหว่าง 0.27 ถึง 0.46 พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา (0.46) รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะยอมรับตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ (0.44) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษายึดเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง (0.42) และผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด (0.27) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน

ด้านการผสมผสาน	สภาพปัจจุบันของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
31. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย	3.46	0.49	ปานกลาง	4.86	0.54	มากที่สุด	0.40	5
32. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย	3.31	0.5	ปานกลาง	4.9	0.46	มากที่สุด	0.48	1
33. ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางการแก้ปัญหาโดยหาข้อยุติเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	3.36	0.52	ปานกลาง	4.85	0.47	มากที่สุด	0.44	2
34. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน	3.38	0.49	ปานกลาง	4.83	0.45	มากที่สุด	0.43	3
35. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	3.79	0.77	มาก	4.81	0.56	มากที่สุด	0.27	10
36. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา	3.57	0.51	มาก	4.9	0.44	มากที่สุด	0.37	7
37. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยวิธีการอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	3.56	0.54	มาก	4.82	0.53	มากที่สุด	0.35	8

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน (ต่อ)

ด้านการผสมผสาน	สภาพปัจจุบันของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
38. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหา โดยสามารถบรรลุความต้องการ ของทุกฝ่าย	3.45	0.6	ปานกลาง	4.77	0.49	มากที่สุด	0.38	6
39. ผู้บริหารสถานศึกษาหาทาง ออกโดยสามารถหลอมรวม ประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน	3.45	0.7	ปานกลาง	4.9	0.45	มากที่สุด	0.42	4
40. ผู้บริหารสถานศึกษา ผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่าง ที่เกิดความขัดแย้งกัน มาร่วมสรุป และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา	3.44	0.69	ปานกลาง	4.54	0.56	มากที่สุด	0.32	9
รวม	3.48	0.58	ปานกลาง	4.82	0.50	มากที่สุด	0.39	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$, S.D.=0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.79$, S.D.=0.77) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ($\bar{X}=3.57$, S.D.=0.51) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.31$, S.D.=0.5)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.82$, S.D.=0.5) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.9$, S.D.=0.44) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหาทางออกโดยสามารถหลอมรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน ($\bar{X}=4.9$, S.D.=0.45) และผู้บริหารสถานศึกษาผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างที่เกิดความขัดแย้งกัน มาร่วมสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.56)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า PNI_{Modified} อยู่ระหว่าง 0.27 ถึง 0.48 พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับ

ความคิดเห็นของทุกฝ่าย (0.48) รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางการแก้ปัญหาโดยหาข้อยุติเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (0.44) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน (0.43) และ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด (0.27) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม

ด้านการประนีประนอม	สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
41. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย	3.57	0.63	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด	0.29	6
42. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความแตกต่าง	3.27	0.5	ปานกลาง	4.82	0.47	มากที่สุด	0.47	3
43. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยใช้เหตุผลและยุติธรรมกับทุกฝ่าย	3.59	0.66	มาก	4.82	0.44	มากที่สุด	0.34	5
44. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหา โดยพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสถานศึกษา	3.8	0.55	มาก	4.79	0.46	มากที่สุด	0.26	8
45. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครั้งทาง	3.84	0.54	มาก	4.8	0.42	มากที่สุด	0.25	9
46. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง	3.85	0.53	มาก	4.89	0.45	มากที่สุด	0.27	7
47. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่าย	3.21	0.58	ปานกลาง	4.69	0.53	มากที่สุด	0.46	4

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม (ต่อ)

ด้านการประนีประนอม	สภาพปัจจุบันของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			สภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNIModified	อันดับ
48. ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามแก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม	3.09	0.71	ปานกลาง	4.89	0.46	มากที่สุด	0.58	1
49. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	3.16	0.68	ปานกลาง	4.93	0.36	มากที่สุด	0.56	2
50. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามรักษาบรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้ง	3.82	0.65	มาก	4.74	0.55	มากที่สุด	0.24	10
รวม	3.49	0.60	ปานกลาง	4.80	0.46	มากที่สุด	0.38	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$, S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.53) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครึ่งทาง ($\bar{X}=3.84$, S.D.=0.54) และผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามแก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=3.09$, S.D.=0.71)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80$, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.93$, S.D.=0.36) รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง ($\bar{X}=4.89$, S.D.=0.45) และผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}=4.6$, S.D.=0.55)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า PNI_{Modified} อยู่ระหว่าง 0.24 ถึง 0.58 พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามแก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม (0.58) รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย (0.56) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง (0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามรักษาบรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้ง มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด (0.24) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่โรงเรียนได้รับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Question) แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการเอาชนะ (Dominating)
- 2) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)
- 3) ด้านการยอมตาม (Obliging)
- 4) ด้านการผสมผสาน (Integrating)
- 5) ด้านการประนีประนอม (Compromising)

แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนีข้อที่มากที่สุด พบว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.8 – 4.12

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์					ความถี่
	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 5	
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเมื่อต้องชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของตนนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด และสามารถปฏิบัติได้จริง						
1. ประชุมครูและบุคลากรเพื่อชี้แจงเหตุผลในการแก้ปัญหาสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบอกผลและประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ชัดเจน		✓	✓	✓	✓	4
3. พูดคุย อธิบาย สร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากรในระเบียบการบริหารและระเบียบการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ควรผ่านการประชุมจากผู้บริหารทุกฝ่าย เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดก่อนจะตัดสินใจลงมือปฏิบัติ	✓		✓		✓	3
5. ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ	✓	✓			✓	3

จากตารางที่ 4.8 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชุมครูและบุคลากรเพื่อชี้แจงเหตุผลในการแก้ปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ใช้วิธีการพูดคุย อธิบาย สร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากรในระเบียบการบริหารและระเบียบการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถบอกผลและประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ชัดเจน ตัดสินใจในการแก้ปัญหา ควรผ่านการประชุมจากผู้บริหารทุกฝ่าย เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดก่อนจะตัดสินใจลงมือทำ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรจะพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง						
1. ผู้บริหารจะพิจารณาปัญหาว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด หากเป็นปัญหาเล็กน้อย ควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมากขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ประวิงเวลาเพื่อให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. ผู้บริหารควรใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาความขัดแย้งอย่างถี่ถ้วนก่อนจะแสดงความคิดเห็น	✓		✓	✓		3
4. รับฟังปัญหาและไตร่ตรองสาเหตุที่แท้จริง โดยพยายามแสดงความคิดเห็นในเชิงบวก	✓	✓		✓		3

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาปัญหาว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด หากเป็นปัญหาเล็กน้อย ควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมากขึ้น พยายามประวิงเวลาเพื่อให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง ผู้บริหารควรใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาความขัดแย้งอย่างถี่ถ้วนก่อนจะแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและไตร่ตรองสาเหตุที่แท้จริง โดยพยายามแสดงความคิดเห็นในเชิงบวก

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมรับ

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์					ความถี่
	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 5	
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา						
1. ผู้บริหารเลือกที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. พิจารณาภาพรวมปัญหา ข้อดี ข้อเสีย อย่างรอบด้านก่อนที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	✓	✓		✓		3
3. นำความคิดเห็นของครูและบุคลากร เข้าที่ประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับฟังร่วมกัน	✓	✓				2
4. ผู้บริหารวางตัวด้วยความเป็นมิตร พร้อมจะรับฟังกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเปิดใจกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่ตรงกับแนวคิดของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมรับ ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและแก้ปัญหาความขัดแย้ง วางตัวด้วยความเป็นมิตร พร้อมจะรับฟังกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเปิดใจกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่ตรงกับแนวคิดของตนเอง พิจารณาภาพรวมปัญหา ข้อดี ข้อเสีย อย่างรอบด้าน ก่อนที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นำความคิดเห็นของครูและบุคลากรเข้าที่ประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับฟังร่วมกัน

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์					ความถี่
	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 5	
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเมื่อต้องแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความเห็นของทุกฝ่าย						
1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและผู้บริหารควรรับฟังอย่างตั้งใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. พิจารณาความคิดเห็นของทุกฝ่าย พยายามให้ทุกฝ่ายช่วยหาทางออกของปัญหา เพื่อลดความขัดแย้ง	✓	✓	✓			3
3. ผสานความคิดของคนในสถานศึกษา โดยเป็นทางเลือกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้	✓	✓		✓	✓	4
4. หลอมรวมความคิดที่ดีและสามารถปฏิบัติได้จริงของทุกฝ่าย เพื่อรักษาผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	5
5. ชื่นชมในความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญในทุกความคิดเห็น	✓	✓			✓	3

จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและผู้บริหารควรรับฟังอย่างตั้งใจ พยายามหลอมรวมความคิดที่ดีและสามารถปฏิบัติได้จริงของทุกฝ่ายนำมาปรับใช้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ ผสานความคิดของคนในสถานศึกษา โดยเป็นทางเลือกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ พิจารณาความคิดเห็นของทุกฝ่าย พยายามให้ทุกฝ่ายช่วยหาทางออกของปัญหา เพื่อลดความขัดแย้ง ชื่นชมในความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญในทุกความคิดเห็น

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม

รายละเอียดคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5	ความถี่
ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่างยุติธรรม						
1. ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการทำงาน อธิบายอย่างเจาะจง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ	✓	✓			✓	3
2. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อจะได้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงานทั้งหมด	✓	✓	✓		✓	4
3. ไม่ละทิ้งความต้องการของครู แต่จะเรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยยึดผลประโยชน์และความจำเป็นของนักเรียนเป็นลำดับแรก	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. สร้างความเข้าใจ ในกฎระเบียบการทำงานร่วมกัน		✓	✓	✓		3
5. การแก้ปัญหาจะต้องมีจุดกึ่งกลางที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ทั้งหมด ทุกคนต้องยอมเสียสละเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	5
6. การแก้ปัญหาต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	✓		✓		✓	3

จากตารางที่ 4.12 สามารถสรุปการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม ได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรละทิ้งความต้องการของครู แต่จะเรียงลำดับความสำคัญของงานโดยยึดผลประโยชน์และความจำเป็นของนักเรียนเป็นลำดับแรก สร้างความเข้าใจร่วมกันว่าการแก้ปัญหาจะต้องมีจุดกึ่งกลางที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ทั้งหมด ทุกคนต้องยอมเสียสละเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อจะได้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงานทั้งหมด ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการทำงาน อธิบายอย่างเจาะจง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ สร้างความเข้าใจ ในกฎระเบียบการทำงานร่วมกัน โดยการแก้ปัญหาต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 335 คน จากสถานศึกษา 177 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ และแบบสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 5 คน เครื่องมือแบบ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบ บรรยาย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{Modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.5 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 60.29 และมี ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 49.25

5.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการ จำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็น ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า

1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการผสมผสาน และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการผสมผสาน มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการประนีประนอม และด้านการยอมตาม และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

2) การบริหารความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะ สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในกฎระเบียบที่ควรปฏิบัติและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด และสามารถปฏิบัติได้จริง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในกฎระเบียบที่ควรปฏิบัติ และผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาชนะ กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด และสามารถปฏิบัติได้จริง รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจในตำแหน่งของตนเองออกแบบระเบียบข้อบังคับเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเอง มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ตามลำดับ

3) การบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล່อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล່อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาปล່อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาปล່อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล່อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์ มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ตามลำดับ

4) การบริหารความขัดแย้ง ด้านการยอมตาม สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้งและผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ยอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมตาม กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ พบว่า

3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษารองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษายึดเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ตามลำดับ

5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง ด้านการผสมผสาน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหาทางออกโดยสามารถหลอมรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน และผู้บริหารสถานศึกษาผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างที่เกิดความขัดแย้งกัน มาร่วมสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางการแก้ปัญหาโดยหาข้อยุติเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ตามลำดับ

6) การบริหารความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในความต้องการของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครั้งทาง และผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามแก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในความต้องการ

ของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามแก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม รองลงมาลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยทางสายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง และผู้บริหารสถานศึกษาพยายามรักษาบรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้ง มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ตามลำดับ

5.1.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สามารถเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นและสรุปผล ได้ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการเอาใจนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชุมครูและบุคลากร เพื่อชี้แจงเหตุผลในการทำงาน โดยเฉพาะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ใช้วิธีการพูดคุย อธิบาย เพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะสามารถลดความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ โดยสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากรในเรื่องระเบียบการบริหารและระเบียบการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ ผู้บริหารควรจะต้องสามารถบอกเหตุผลของการตัดสินใจและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับให้แก่ครูและบุคลากรได้รับฟังอย่างชัดเจน ก่อนที่จะมีการตัดสินใจแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ควรผ่านการประชุมจากผู้บริหารทุกฝ่าย เพื่อคัดสรรหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดก่อนจะตัดสินใจลงมือปฏิบัติ อีกทั้งผู้บริหารควรจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรเห็นว่า ผู้บริหารมีความสามารถและศักยภาพในการบริหารจัดการและสามารถเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาได้

2) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาปัญหา ว่าส่งผลต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด หากเป็นปัญหาเล็กน้อยหรือปัญหาส่วนบุคคลที่ยังไม่ส่งผลกับการทำงาน ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมากขึ้น พยายามประวิงเวลาเพื่อให้สถานการณ์ของความ

ขัดแย้งคลี่คลายลง รอเวลาให้ปราศจากอารมณ์ส่วนตัวในการพูดคุย ใช้เหตุและผลเป็นแนวทางในการสนทนา โดยจะต้องพิจารณาปัญหาว่าส่งผลต่อสถานศึกษามากน้อยเพียงใด ควรใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาความขัดแย้งอย่างถี่ถ้วนก่อนจะแสดงความคิดเห็น และพยายามรับฟังปัญหาและไตร่ตรองสาเหตุที่แท้จริง โดยพยายามแสดงความคิดเห็นในเชิงบวก เพื่อหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

3) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการยอมรับ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและแก้ปัญหาความขัดแย้ง วางตัวด้วยความเป็นมิตร พร้อมจะรับฟังกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเปิดใจกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่ตรงกับแนวคิดของตนเอง ควรพิจารณาภาพรวมปัญหา ข้อดี ข้อเสีย อย่างครอบคลุมรอบด้านก่อนที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำความคิดเห็นของครูและบุคลากรเข้าที่ประชุม เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับฟังร่วมกัน ผู้บริหารอาจต้องยอมเสียสละความต้องการของตนเองลง เพื่อตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ

4) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการผสมผสาน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นที่จะให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และผู้บริหารควรรับฟังอย่างตั้งใจ พยายามหลอมรวมความคิดที่ดี และสามารถปฏิบัติได้จริงของทุกฝ่าย นำมาประสานเข้าด้วยกันเพื่อรักษาผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ พยายามผสมผสานความคิดของคนในสถานศึกษา โดยจะต้องเป็นทางเลือกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ พิจารณาความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างถี่ถ้วน พยายามให้ทุกฝ่ายมีบทบาทในการช่วยหาทางออกของปัญหา เพื่อลดความขัดแย้งและควรชื่นชมในความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญในทุกความคิดเห็น

5) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ด้านการประนีประนอม

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรละทิ้งความต้องการของครู แต่ควรจะเรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยยึดผลประโยชน์และความจำเป็นของนักเรียนเป็นลำดับแรก สร้างความเข้าใจร่วมกันว่าการแก้ปัญหาจะต้องมีจุดกึ่งกลางที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ทั้งหมด ทุกคนต้องยอมเสียสละเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อจะได้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงานทั้งหมด ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการทำงาน ใช้กลวิธีการอธิบายอย่างเจาะจง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ สร้างความเข้าใจ ในกฎระเบียบการทำงานร่วมกัน และเลือกวิธีการแก้ปัญหาอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อสร้างความปรองดองในสถานศึกษา

5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารใช้วิธีในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ค่อนข้างหลากหลาย มุ่งเน้นที่จะแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ในทันที โดยมีที่จะแก้ไขปัญหาบนความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของบริบทในสถานศึกษาตามมุมมองของผู้บริหาร โดยผู้บริหารอาจยังไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของครูอย่างถี่ถ้วน โดยสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุดซึ่งช่วยลดความขัดแย้งลงได้ แต่ไม่สามารถจัดปัญหาได้ทั้งหมด เนื่องจากเป็นวิธีที่เป็นการพบกันคนละครึ่งทาง จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างครอบคลุมทุกปัญหา ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาสาเหตุของปัญหาที่ตรงประเด็นและเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมในแต่ละปัญหานั้น โดยความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร ที่มาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมมาจากหลายสาเหตุ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับความขัดแย้งนั้น เพื่อขจัดปัญหาในองค์กรและสามารถพัฒนาสถานศึกษาต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา แก้วพล (2560, น.374-388) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวมมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, น.90-105) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษาย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องของเพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนาและความนึกคิด รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง ครูอาจจะไม่เข้าใจในกระบวนการคิดของผู้บริหารหรือเพื่อนครูด้วยกัน และตัวผู้บริหารอาจจะละเลยในส่วนที่เป็นความแตกต่างจึงทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ และเมื่อเกิดปัญหาอาจจะแก้ไขได้ไม่ตรงจุด ทำให้ครูมองว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรารณา หลีกภัย (2564, น.93-113) ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งจากการทำงาน ของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานภายในโรงเรียน พบว่า มีสาเหตุของความขัดแย้งมาจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพองค์การ และปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การที่ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้งจากการทำงานในโรงเรียน เนื่องจากข้าราชการครูแต่ละคนในโรงเรียนมี

ความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และความแตกต่างของเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อข้าราชการครูต้องมาทำงานร่วมกันจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง

5.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูมีความประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาวิธีการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยพยายามผสมผสานทางความคิด ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา โดยสามารถเลือกใช้วิธีการที่สร้างความปรองดองระหว่างครูและผู้บริหารรวมทั้งระหว่างครูด้วยกัน โดยมีความคาดหวังให้การตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ช้อยุดีอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย อยู่บนความยุติธรรม ผู้บริหารควรจะต้องเปิดใจรับฟังแนวคิดใหม่ๆ ที่จะเข้ามามีบทบาทในการบริหาร โดยการตัดสินใจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง เพื่อจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัย กาญจนา แก้วพล (2560, บทคัดย่อ) ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วลีเลีย คำพล (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาความคาดหวังของครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการยอมให้ การร่วมมือ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก

5.2.3 การจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ภาพรวมมีความจำเป็นทุกข้อ เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการผสมผสานมีค่าความจำเป็นสูงที่สุด อาจเป็นเพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามักเริ่มขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ระหว่างวัยและระหว่างแนวคิดของการทำงาน การผสมผสานเป็นการที่ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อยุติความขัดแย้งอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มุ่งตนเองสูงและมุ่งผู้อื่นสูง จึงสามารถตอบสนองความต้องการของทุกคน ด้วยการผสมผสานความคิดไว้ด้วยกัน จึงสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ทุกฝ่าย โดยเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนางานโดยตอบสนองได้ครอบคลุมความต้องการทำให้สามารถหลอมรวมแนวคิดบนความแตกต่างไว้ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความขัดแย้งของ Rahim (1985) แบบของการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการผสมผสานแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงไปพร้อมกัน การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่าง ใช้ทักษะและศึกษาจากข้อมูลนำมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งการจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสม

กับสถานการณ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าแบบอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2561) ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ) ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยลำดับความสำคัญเรียงจากมากไปน้อย พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการผสมผสาน มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ดังต่อไปนี้

1) สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้ง จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 หากต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง ควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ รับฟังผู้อื่นโดยไม่แสดงความคิดเห็นในทางตรงกันข้ามอันจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สถานการณ์คลี่คลายลงก่อนและควรแสดงความคิดเห็นไปในเชิงบวก เพื่อหลีกเลี่ยงการนำไปสู่การโต้แย้ง

2) สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้ง พบว่าด้านการผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จึงควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายงานได้แสดงแนวคิดการทำงานของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับฟังทุกฝ่ายก่อนที่จะตัดสินใจ เพื่อให้ลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ชื่นชมในทุกแนวคิดเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็น และพยายามผสมผสานแนวคิดของทุกฝ่ายเพื่อนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาผสมผสานทุกความต้องการก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อทำวิจัยครั้งต่อไป

1) จากการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็น พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการผสมผสาน มีค่าความต้องการสูงที่สุด จึงควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด หรือหน่วยงานอื่น นำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการจำเป็น เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งให้สอดคล้องกับความต้องการของครู ก็สามารถบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษามากขึ้น

2) ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ด้านการผสมผสานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพราะจากผลการวิจัยเป็นด้านที่มีความต้องการสูงที่สุด นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา จะสามารถพัฒนาวิธีการในการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างรอบด้าน

บรรณานุกรม

- กมลนันทน์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- กรกช อองอาจ. (2560). รูปแบบบริหารความขัดแย้งในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- กาญจนา แก้วพล. (2560). การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์, มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 4(2), 374-388.
- กัญชรี คำชาย. (2558). พฤติกรรมกับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- กัญญาณัฐ พานทอง. (2558). การเมืองและความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก. จันทบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- กฤษณ ชุมมุง. (2561). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).
- จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จรัสศรี กลมเกลี้ยง. (2557). การบริหารความขัดแย้งของประชาชนจากการเลือกตั้งท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลขี้เหล็ก อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่โจ้).
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยทักษิณ).
- โชคชัย นาไชย. (2559). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- ณัฐพล จันทร์เกิด. (2560). แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถวิล อรัฐเวศ. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครราชสีมา. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 13(1), 161-170.
- ทรงศักดิ์ โนมเฉลา. (2557). การศึกษาสภาพการจัดการเรียนรู้และบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- ทวีชัย ฤกษ์พิชัย. (2558). ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).
- ทิพย์รัตน์ จิตเตชาร. (2561). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาการ). **วารสารบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 8(2), 33-41.
- ธนากร คงช่วย. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: ติรณสาร.
- นราพงษ์ มาสิก. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: วีพรีน.
- บุญฤทธิ์ วังษ์วานิช. (2560). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. **วารสารวิชาการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 12(2), 33-45
- ประกายกาญจน์ แดงมาดี. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม). **วารสารการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 9(2), 83-96.
- ปรารธนา หลีกภัย. (2564). การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง. **วารสารสถาบันพระปกเกล้า**, 19(1), 93-113.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2561). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. ใน เอกสาร **ประกอบการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มุณีเราะห์ เจ๊ะมิง. (2559). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- วรพงษ์ ประเสริฐศรี. (2560). แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- วรัญญา กลัวผิด. (2560). การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วัลลียา คำพล. (2555). ความคาดหวังของครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี).
- วินัย ทองภูบาล. (2559). การศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. วารสารวิจัยและพัฒนา วิทยาลัยการณ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(1), 295-304.
- ศิริโรจน์ ภัคติกกลาง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. ในรายงานการประชุมวิชาการและเสนอผลงาน วิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2 บูรณาการงานวิจัย ใช้องค์ความรู้ สู่ความยั่งยืน. วิทยาลัยนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. วารสาร วิทยาลัยการณปริทัศน์, 6(2), 193-208.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สิรินญา ศิริประโคน. (2561). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้าน มาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก).
- สิญธร นาคพิน. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. วารสาร ราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 6(2), 21-46.
- สุจินตนา ตรงประสิทธิ์. (2560). การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี. (การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุตาภัทร จันทรประเสริฐ. (2560). ความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ : แนวทางป้องกันและแก้ไข. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 9(1), 218-226.
- สุทิสรา ชีวัน. (2561). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย**, 9(2), 334-346.
- สุเทพ เท่งประกิจ. (2557). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา).
- สุภรณ์ ทับทิมทอง. (2562). วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย**, 10(1), 233-251.
- สุวิทย์ บัวทอง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยนครราชสีมา).
- สุวิมล วองวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. (2564). แผนปฏิบัติการประจำปี 2564. สืบค้นจาก <http://www.aya1.go.th/topic.php?id=508>
- _____. ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา. สืบค้นจาก https://data.bopp-obec.info/emis/index_area.php?Area_CODE=1801.
- อนุสรรา สิงห์โต. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อมรรัตน์ ไกรฤกษ์. (2557). สาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม).
- อรุณรัตน์ แดงกระจ่าง. (2560). การบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี).
- อรุณี ทองนพคุณ. (2558). การศึกษาบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- อัจฉรา ถิมวงษ์ทอง. (2557). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ทูยู.

บรรณานุกรม (ต่อ)

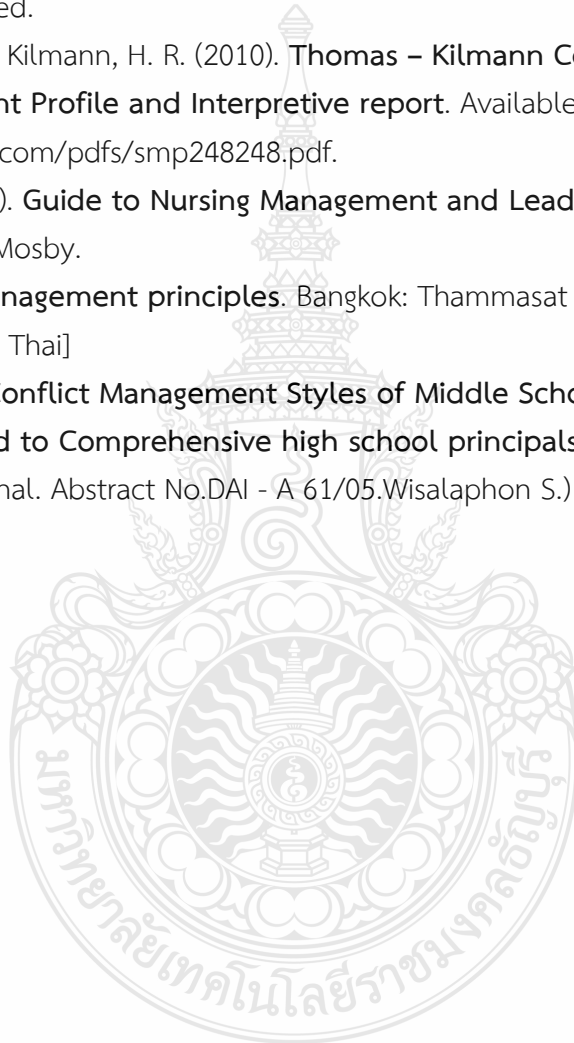
- อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม. (2557). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 4(3), 124–131.
- เอกชัย บุญยาศิษฐาน. (2555). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Barnard, G. H. (2009) **Human behavior**. New York: Harcourt Brace & World.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). **Management** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1986). **The managerial grid**. Texas: Gulf.
- Campbell and et al. (1971). **Education Administration**. New York: University of Michigan.
- Collins, J. C. (2001). **Good to great: Why some companies make the leap-and others don't**. New York: Harper Business.
- Dejon, W. L. (1978). **Principles of management : Text & Cases**. Menlo Park, Calif: The Benjamin/ Cummings.
- DuBrin, A. J. (2004). **Leadership: Research findings, practice, and skills** (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Duke, J. T. (1976). **Conflict and power in school life**. Provo, U.T.: Brigham Young University
- Filly, A. C., R. H., & Kerr, S. (1976). **Managerial Process and Organization Behavior**. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin.
- Fisher, A. B. (1969). *Small group decision making*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Henkin, B., et al. **Interactions to Trace Elements in Potential Nutrition, Pharmaceutica Acta Helvetiae**, 70, 269-278.
- Freeman, R. E. (1992). **Management**. (5th ed.). New Jersey: Practice-Hall.
- Good., C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: MC Graw-Hill.
- Greenberg, J., and R. A. Baron. (2003). **Behavior in organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work** (8th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Jesse. B. (1999). **Essentials of Psychological Testing**. New York: Harper & Row.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987). **Learning Together and Alone : Cooperative And Individuallistic Learning** (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Johnson, D., & Johnson, R. (2000). Cooperative learning, values, and culturally plural classrooms. In M.Leicester, C. Modgill, & S. Modgill (Eds.), **Values, the classroom, and cultural diversity** (pp.15-28). London, England: Cassell PLC.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Johnson, R. T., and Johnson, D. W. (1982). Effects of Cooperative, Competitive and Individualistic Learning on Student's Achievement in Science Class. **Journal of Research in Science Teaching**.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). **The social psychology of organizations**. New York: Wiley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research actives. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-608.
- Kristin J., Randall S., et. al. (2008, January). The Critical Role of Conflict Resolution it Teams : A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 170-188.
- Litterer, J. A. (1965). **The analysis of organizations**. New York: John Wiley.
- Rahim, M. A. (1985). **A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations**. *Human Relation* 38. [n.p.].
- Follet. (1967). **Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett**. New York: Hippocrene Books.
- Melamed, J. C., and Reiman, J. W. (1999). Collaboration and conflict resolution in education. **High School Magazine**.
- Monataraphadung, S. (2016). **Creative conflict management**. **Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)**, 6(2), 193-208.
- Montana, P., and Charnov, B. (2008). **Management** (4th ed.). New York: Barron's Educational Series.
- Newman, W. H., & Charles, B. S. (1964). **The Process of Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S., and Judge, T. (2013). **Organizational behavior** (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Roberts and William Ladon. (1997). **An Investigation of The Relationship Between Principal's Self - efficacy - Beliefs and Their Methods of Managing Conflict with Teachers**. (Dissertation Abstracts International).
- Simon, H. (1976). **Administration Behavior : A study of Decision Making process in Administrative Organization**. New York: The Free Press.
- Sergiovanni, T. J. (1992). **Educational Governance and Administration**. Massachusetts: Allyn& Bacon.

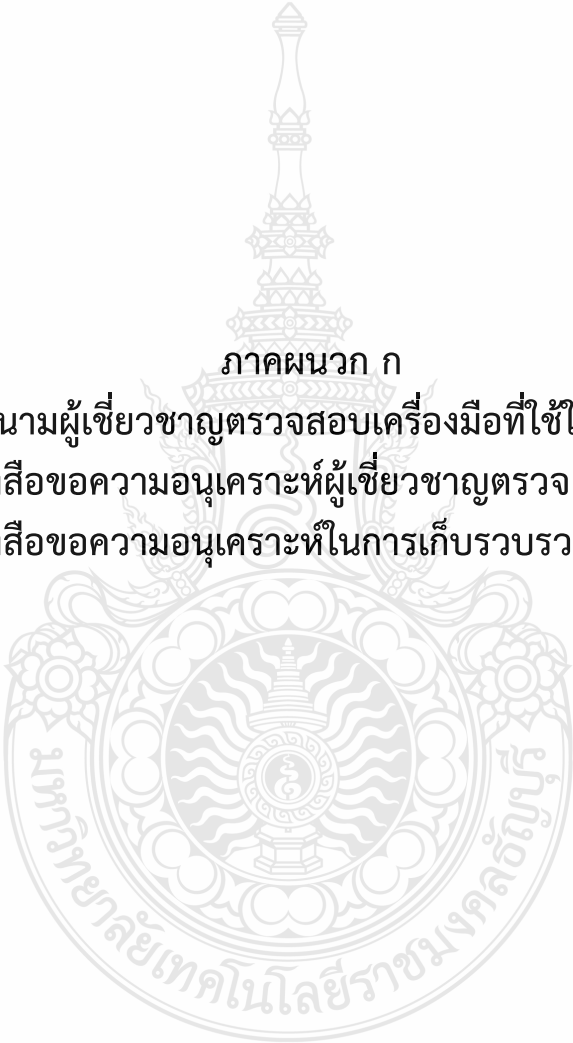
บรรณานุกรม (ต่อ)

- Simmel, G. (1998). **Conflict and The Web of Group Affiliations**. Illinois: Free Press.
- Stern, P. C., & Druckman, D. (eds.). (2000). **International Conflict Resolution After the Cold War**. Washington, DC: National Research Council.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1987). **Conflict mode interest**. NY: X/Com Incorporated.
- Thomas, K. W., and Kilmann, H. R. (2010). **Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive report**. Available from : www.cpp.com/pdfs/smp248248.pdf.
- Tomey, A. M. (2000). **Guide to Nursing Management and Leadership** (6th ed.). Missouri: Mosby.
- Tiyao, S. (2008). **Management principles**. Bangkok: Thammasat University Printing House. [In Thai]
- Welt, E. S. (2000). **Conflict Management Styles of Middle School Principals compared to Comprehensive high school principals**. (Dissertation Abstracts International. Abstract No.DAI - A 61/05.Wisalaphon S.)



ภาคผนวก



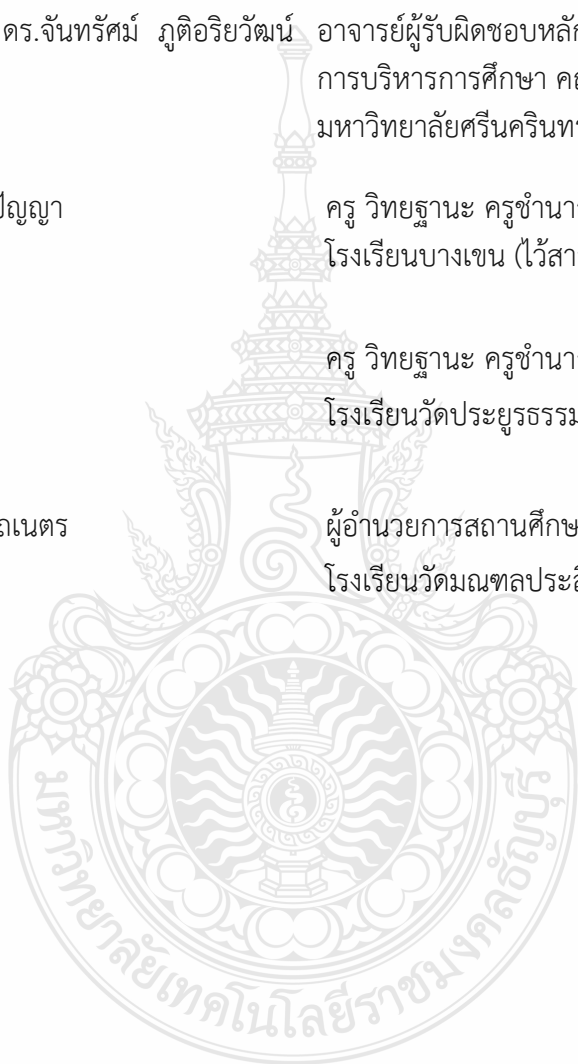


ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโหม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ก.ศ.ม. / กศ.ด.
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบางเขน (ไว้อาลัยอนุสรณ์)
4. ดร.วิษณุ เปี้ยวนิม ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวัดประยูรธรรมาราม
5. นายสรเสริญ อรรถเนตร ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนวัดมณฑลประสิทธิ์ (อาจวัชประชาชนุกูล)



ที่ อว ๐๒๕๙.๐๒/ ๐๑๘๗



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๓ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

กรุงเทพมหานคร ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เทชโสม

เนื่องด้วย นางสาวพิพรรณ ชูอรุณ นิสิตศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ
ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๓ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พนัสพรหม เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้
ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวพิพรรณ ชูอรุณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย และเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมคง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๒ ๕๖๙ ๓๒๐๕
โทรสาร ๐๒ ๕๖๙ ๓๒๐๙

ที่ อว ๐๖๕๙.๐๒/๐๑๕๓



คณะกรรมการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ณ หมู่ ๓ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

ที่ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติธวัชวัฒน์

เนื่องด้วย นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ
ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต ๑ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินสพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้
ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาโปรดอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๒ ๕๕๙๓ ๓๒๐๕
โทรสาร ๐๒ ๕๕๗๒ ๓๒๐๗

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๖/ ๐๑๔๓



คณะกรรมการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๗ หมู่ ๓ อ.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๓๐

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อชิศุณ สันธนาปัญญา

เมื่อด้วย นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ นวัตกรรมปัญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ
ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๓ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิณสพรพร เทพรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ที่ตรวจเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้
ความสามารถอย่างดียิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาไว้ทราบอันควรและที่ควร จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๖ ๕๖๓ ๗๖๐๕
โทรสาร ๐๖ ๕๖๓๗ ๗๖๐๗



ที่ ฮว ๐๖๔๙.๐๒/ ๐๑๔๗

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๑ หมู่ ๓ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๓๑

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิษณุ เบ็ญจนิม

เนื่องด้วย นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต ๓ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๖ ๕๔๔ ๓๒๐๕
โทรสาร ๐๖ ๕๔๔ ๓๒๐๓



ที่ ๘๖ ๐๖๔๙.๐๒/ ๐๑๕๓

คณะกรรมการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๑ ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสรเสริญ อรรถเนตร

เนื่องด้วย นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ
ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้
ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
เครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยานนท์ น้อยผล
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๒ ๕๔๙ ๓๒๐๕
โทรสาร ๐๒ ๕๖๖๗ ๓๒๐๖



ที่ ฮว ๐๖๔๙.๐๒/๐๒๖๕๔

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๓ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๓

เนื่องด้วย นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๓ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวพิพรรณ อู่อรุณ เข้าทำการเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๓ จากการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้ โดยนักศึกษจะติดต่อกำหนดวันและเวลาเพื่อเข้าทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร ๐๒ ๕๔๙๗๒๐๕
โทรสาร ๐๒ ๕๗๖๕๐๔๙

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีข้อความจำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมตาม 4) ด้านการผสมผสาน และ 5) ด้านการประนีประนอม จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 3 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อความตามความจริง เพราะคำตอบของท่านมีคุณค่าต่อวิทยานิพนธ์นี้อย่างยิ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติงานและสถานภาพทางราชการของท่านผลการตอบแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวรพีพรรณ อุ่อรุณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1

แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่กำหนดให้ตรงกับความเป็นจริง

1) เพศ

- () ชาย
() หญิง

2) อายุ

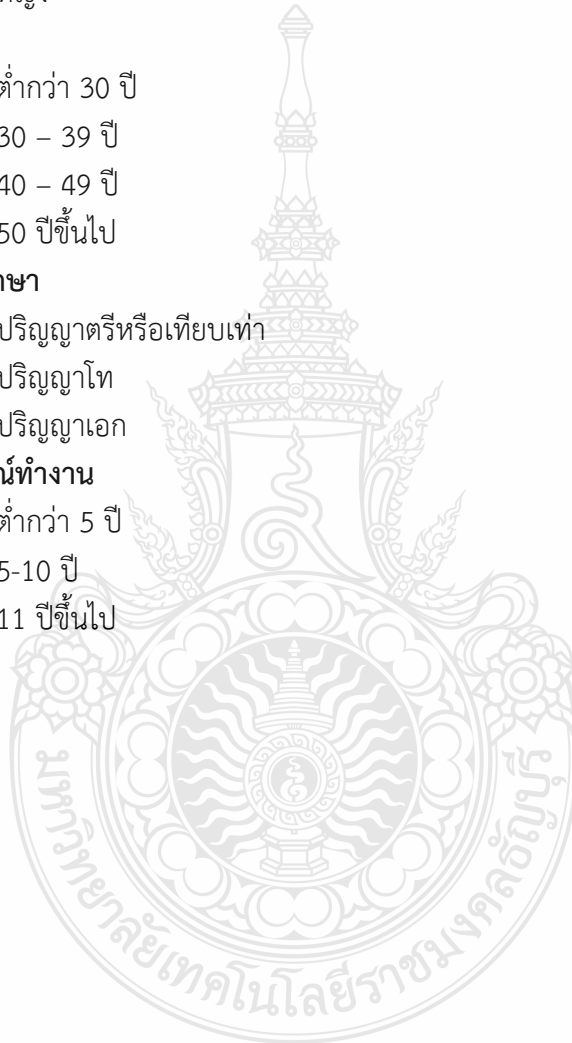
- () ต่ำกว่า 30 ปี
() 30 – 39 ปี
() 40 – 49 ปี
() 50 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

- () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() ปริญญาโท
() ปริญญาเอก

4) ประสบการณ์ทำงาน

- () ต่ำกว่า 5 ปี
() 5-10 ปี
() 11 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2

แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) การเอาชนะ 2) การหลีกเลี่ยง 3) การยอมตาม 4) การผสมผสาน และ 5) การประนีประนอม มีลักษณะเป็นมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความจริงมากที่สุด ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติสภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้ง				✓		✓				

จากตัวอย่างข้างบนนี้ แสดงว่า

ข้อ 0 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้ง สภาพปัจจุบันมีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย สภาพที่พึงประสงค์ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความจริงมากที่สุด

ข้อ ที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่ เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การ ทำงานอยู่ในภาวะเบี่ยงที่ควรปฏิบัติ										
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นใน แนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเอง										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดย อาศัยประสบการณ์ของตนเอง										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจใน ตำแหน่งของตนเอง ออกแบบระเบียบ ข้อบังคับเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือ แนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่าง รวดเร็ว เมื่อมั่นใจว่าแนวทางของตน ถูกต้อง										
6	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการแก้ ปัญหาความขัดแย้ง โดยยึดเป้าหมาย ของการทำงานเป็นหลัก										
7	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสาร โดยการจูงใจให้เหตุผลเพื่อให้บุคลากร ยอมรับในความคิดของตนเอง										
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงให้ ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของตนนั้น เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถ ปฏิบัติได้จริง										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสนใจ กับเป้าหมายของการทำงานเป็นสำคัญ										
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะ ขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน										

ข้อ ที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง											
11	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล่อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์										
13	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง										
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง										
15	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าต่อผู้ที่เกิดความขัดแย้ง										
16	ผู้บริหารสถานศึกษาจะประวิงเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง										
17	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง										
18	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตนเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ใช้วิธีโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งเพื่อลดการปะทะในองค์กร										
19	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา										
20	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น										
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมตาม											
21	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก										
22	ผู้บริหารสถานศึกษาลดความต้องการของตนเองลงและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร										

ข้อ ที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมตาม (ต่อ)											
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการ แก้ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจต่อ บุคลากรในสถานศึกษามากกว่า ความคิดเห็นของตนเอง										
24	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละ ตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ในสถานศึกษา										
25	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความ คิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมดำเนินการ เพื่อลดความขัดแย้ง										
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นใน สถานศึกษา										
27	ผู้บริหารสถานศึกษายึดเอาผลประโยชน์ ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของ ตนเอง										
28	ผู้บริหารสถานศึกษาจะลดความคิดเห็น ที่แตกต่างกันของตนเองเพื่อลดความ ขัดแย้ง										
29	ผู้บริหารสถานศึกษาจะยอมตามความ คิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อปกป้อง และรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้										
30	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะให้ ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน										
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการผสมผสาน											
31	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาโดย คำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย										
32	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ กับความคิดเห็นของทุกฝ่าย										
33	ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางการ แก้ปัญหาโดยหาข้อยุติเป็นที่ยอมรับ ของทุกฝ่าย										
34	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความ คิดเห็นของทุกฝ่ายและหาทางออก ของปัญหาร่วมกัน										

ข้อ ที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการผสมผสาน (ต่อ)											
35	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา										
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา										
37	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยวิธีการอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย										
38	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาโดยสามารถบรรลุความต้องการของทุกฝ่าย										
39	ผู้บริหารสถานศึกษาหาทางออกโดยสามารถหลอมรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน										
40	ผู้บริหารสถานศึกษาผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างที่เกิดความขัดแย้งกัน มาร่วมสรุปและหาแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา										
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม											
41	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่สร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย										
42	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความเห็นที่แตกต่าง										
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา โดยใช้เหตุผลและยุติธรรมกับทุกฝ่าย										
44	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหา โดยพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสถานศึกษา										
45	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครั้งทาง										

ข้อ ที่	การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน					ระดับการปฏิบัติ สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (ต่อ)											
46	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจใน ความต้องการของผู้อื่นและความสนใจ ของตนเอง										
47	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการรักษา ความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่าย										
48	ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายาม แก้ปัญหาทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ ด้วยความยุติธรรม										
49	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยทาง สายกลางและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย										
50	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามรักษา บรรยากาศที่ดีเพื่อลดสถานการณ์ ความขัดแย้ง										



ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม
นางสาวพีพรรณ อู่อรุณ
โทร.083-836-2903

แบบสัมภาษณ์
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1



จากการวิจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 335 คน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ซึ่งจากการวิเคราะห์การเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเพื่อหาแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยใช้วิธี Modified Priority index (PNI_{Modified}) ผลการวิเคราะห์โดยลำดับความต้องการจำเป็นได้ ดังนี้

- 1) ด้านการเอาชนะ
- 2) ด้านการหลีกเลี่ยง
- 3) ด้านการยอมตาม
- 4) ด้านการผสมผสาน
- 5) ด้านการประนีประนอม

แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

แนวทางในการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารความขัดแย้งด้านวิธีการเอาชนะ

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเมื่อต้องชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาของตนนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถปฏิบัติได้จริง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การบริหารความขัดแย้งด้านวิธีการหลีกเลี่ยง

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การบริหารความขัดแย้งด้านวิธีการยอมตาม

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การบริหารความขัดแย้งด้านวิธีการผสมผสาน

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรเมื่อต้องแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความเห็นของทุกฝ่าย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การบริหารความขัดแย้งด้านวิธีการประนีประนอม

ประเด็น ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่าย
เป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม

.....

.....

.....

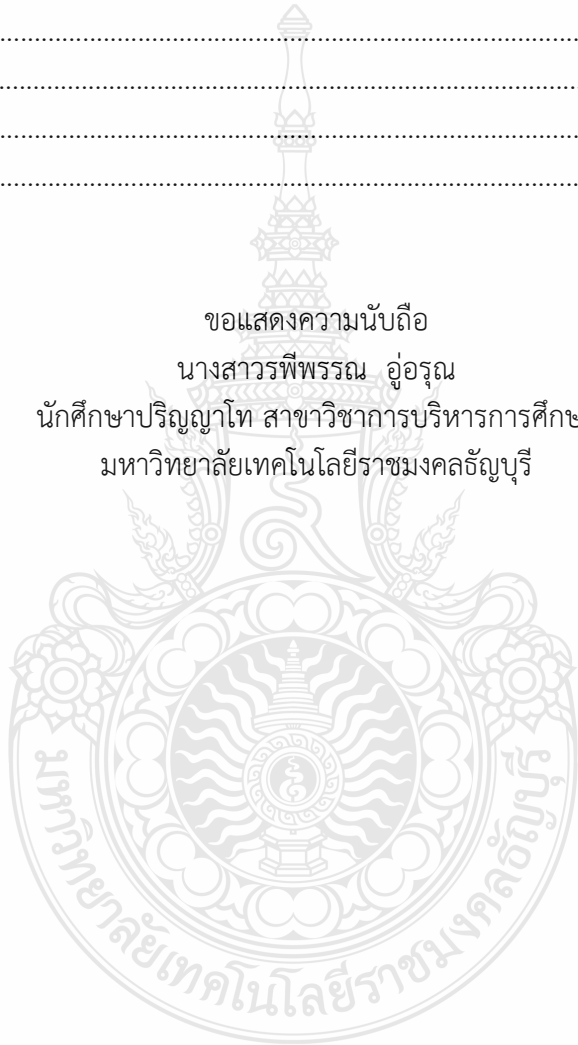
.....

.....

.....

.....

ขอแสดงความนับถือ
นางสาวรพีพรรณ อุ่อรุณ
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาคผนวก ค
ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 - 39 ปี <input type="checkbox"/> 40 - 49 ปี <input type="checkbox"/> 50 ปี ขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ประสบการณ์ทำงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 ปี ขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ
2. ด้านการหลีกเลี่ยง
3. ด้านการยอมตาม
4. ด้านการผสมผสาน
5. ด้านการประนีประนอม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ								
1	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้มาตรการที่เด็ดขาดในการ แก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานอยู่ในกฎระเบียบ ที่ควรปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในแนวทาง การแก้ไขปัญหาของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยอาศัย ประสบการณ์ของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจในตำแหน่งของ ตนเอง ออกแบบระเบียบข้อบังคับเพื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือแนวทางในการ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมั่นใจว่าแนวทาง ของตนถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง โดยยึดเป้าหมายของการทำงานเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสารโดยการตั้งใจ ให้เหตุผลเพื่อให้บุคลากรยอมรับในความคิดของ ตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่า วิธีการแก้ปัญหานั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด และสามารถปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสนใจกับเป้าหมาย ของการทำงานเป็นสำคัญ	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ (ต่อ)								
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง								
11	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปล่อยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลงเพื่อลดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าต่อผู้ที่เกิดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษาจะประวิงเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตนเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ใช้วิธีโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งเพื่อลดการปะทะในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง								
21	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษาลดความต้องการของตนเองลง และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากรในสถานศึกษามากกว่าความคิดเห็นของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง (ต่อ)								
24	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมดำเนินการเพื่อลดความขัดแย้ง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของบุคคลอื่นในสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสถานศึกษายึดเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นไว้เหนือผลประโยชน์ของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสถานศึกษาจะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของตนเองเพื่อลดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสถานศึกษาจะยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการผสมผสาน								
31	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางการแก้ปัญหาโดยหาข้อยุติเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
34	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันแก้ปัญหา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา	+1	+1	0	+1	0	0.6	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยวิธีการอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
38	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาโดยสามารถบรรลุความต้องการของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

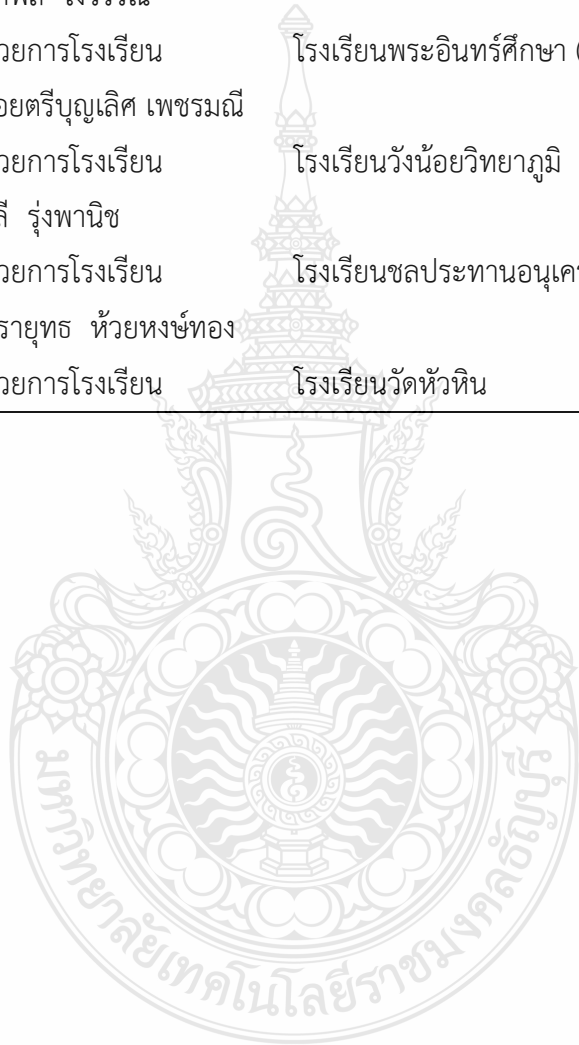
ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ท่านที่)					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม								
39	ผู้บริหารสถานศึกษาหาทางออกโดยสามารถ หลอมรวมประโยชน์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยกัน	+1	-1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสถานศึกษาผสมผสานความคิดเห็นที่ แตกต่างที่เกิดความขัดแย้งกัน มาร่วมสรุปและ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การบริหารการขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม								
41	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย วิธีการที่สร้างความพอใจให้ทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยใช้เหตุผลและยุติธรรมกับทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหา โดยพยายามรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเป็นการพบกันคนละครั้งทาง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจในความต้องการ ของผู้อื่นและความสนใจของตนเอง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
47	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการรักษาความสัมพันธ์ อันดีของทุกฝ่าย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
48	ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามแก้ปัญหาทำให้ การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่าง ความยุติธรรม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
49	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาด้วยทางสายกลาง และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
50	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามรักษาบรรยากาศที่ดี เพื่อลดสถานการณ์ความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง
รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย



รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับที่	รายนามผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงาน
1.	นายสุระพล เถลิสมสถาน ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนประตู่ชัย
2.	นายอำพล โงวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ)
3.	ว่าที่ร้อยตรีบุญเลิศ เพชรมณี ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวังน้อยวิทยาภูมิ
4.	นางชุลี รุ่งพานิช ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนชลประทานอนุเคราะห์
5.	นายสรายุทธ ห้วยหงษ์ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียน	โรงเรียนวัดหัวหิน



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวรพีพรรณ อุ่อรุณ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2538
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 148 หมู่ 1 ตำบลบ้านกร่าง อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี
การศึกษา	ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ปริญญาโท ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2560 - 2562 ครูผู้ช่วย โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ) สพป. พระนครศรีอยุธยา เขต 1 พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน ครู คศ.1 โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ) สพป. พระนครศรีอยุธยา เขต 1
โทรศัพท์	083-8362903
อีเมล	rapeepan_u@mail.rmutt.ac.th

