การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

ชัญญา อธิศรีปัญโญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2567

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

ชัญญา อธิศรีปัญโญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เสนอโดย นางชัญญา อธิศรีปัญโญ เป็นส่วนหนึ่งการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

วันที่ 29 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสรรค์ ภาชนะวรรณ)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์

.....กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์
ชื่อนักศึกษา	ชัญญา อธิศรีปัญโญ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2567

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 88 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานที่แตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ประกาศคุณูปการ

การวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา การวิจัยนี้สำเร็จลงได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ได้ให้คำปรึกษาคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการวิจัยจนสำเร็จสมบูรณ์อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล อาจารย์ ดร.สรรชัย ชูชีพ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา และอาจารย์ ดร.กรวุฒิ แผนพรหม ที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและคุณภาพของเครื่องมือตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดลพบุรี ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดลพบุรี ในการให้ความอนุเคราะห์การทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในการให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเจ้าของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำรา ที่ผู้วิจัยได้ใช้อ้างอิงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณท่านประธานกรรมการในการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิสรรค์ ภาชนะวรรณ ท่านกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แด่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจจนการวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และหวังว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจในการนำไปใช้ในการศึกษาต่อในโอกาสต่อไป

ชัญญา อธิศรีปัญโญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ..... 1

ภูมิหลัง..... 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 5

สมมุติฐานการวิจัย..... 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 5

ขอบเขตของการวิจัย..... 6

ประโยชน์ของการวิจัย..... 7

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 8

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 10

มโนทัศน์ด้านความขัดแย้ง..... 11

ความหมายของความขัดแย้ง..... 11

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง..... 13

ประเภทของความขัดแย้ง..... 16

สาเหตุของความขัดแย้ง..... 20

ผลกระทบของความขัดแย้ง..... 26

ประโยชน์ของความขัดแย้ง..... 27

มโนทัศน์ด้านการบริหารความขัดแย้ง..... 30

หลักการบริหารความขัดแย้ง..... 30

การเอาชนะ (competition)..... 35

การหลีกเลี่ยง (avoiding)..... 36

การยอมให้ (accommodation)..... 38

การร่วมมือ (collaboration)..... 39

การประนีประนอม (compromising)..... 40

มโนทัศน์ด้านการบริหารสถานศึกษา..... 42

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา..... 42

หน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา..... 44

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา..... 52

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หน้า

บทที่ 2 (ต่อ)

ทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา..... 54
บริบทของวิทยาลัยอาชีวศึกษา..... 57
แนวคิดของการจัดการอาชีวศึกษา..... 57
เป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษา..... 58
รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษา..... 59
แนวทางการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา..... 59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 61
งานวิจัยในประเทศ..... 61
งานวิจัยต่างประเทศ..... 65

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 68
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา..... 69
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 71
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 71
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 72

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 76
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 76
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 77

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 88
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 88
สมมุติฐานการวิจัย..... 88
วิธีดำเนินการวิจัย..... 88
สรุปผล..... 91
อภิปรายผล..... 93
ข้อเสนอแนะ..... 97

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หน้า

บรรณานุกรม..... 99

ภาคผนวก..... 108

ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 109

ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... 117

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... 119

ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย (try out)..... 125

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย..... 127

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ..... 129

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	แนวคิดด้านความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดในปัจจุบัน.....	15
ตาราง 2	สาเหตุของความขัดแย้ง 5 ด้าน ตามความคิดเห็นของ Moore.....	24
ตาราง 3	รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.....	60
ตาราง 4	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1.....	69
ตาราง 5	จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
ตาราง 6	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม.....	78
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการเอาชนะ.....	79
ตาราง 8	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการหลีกเลี่ยง....	80
ตาราง 9	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการยอมให้.....	81
ตาราง 10	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการร่วมมือ.....	82
ตาราง 11	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการประนีประนอม.....	83
ตาราง 12	ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ.....	84
ตาราง 13	ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	85
ตาราง 14	ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุ.....	85

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หน้า

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน..... 86

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ภาพ 2	แนวคิดแบบสมัยใหม่	13
ภาพ 3	กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง	30
ภาพ 4	ความเชื่อมโยงของแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและ พัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษา	58

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงในสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาที่เรียกว่าสังคมพลวัต ก่อให้เกิดความหลากหลายของคนที่มีความซับซ้อนและความแตกต่าง คนที่มาอยู่รวมกันมีการใช้ชีวิตประจำวันร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกัน ทำงานร่วมกันจึงอาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นที่ต่างกัน การแย่งชิงในทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด การแข่งขันและความไม่เป็นธรรมในองค์การ ทำให้เกิดการกระทบกระทั่ง ความไม่พอใจซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นความปกติที่จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นตามมา ผู้ที่ปรับตัวได้ จะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ในขณะที่บางคนไม่สามารถปรับตัวได้ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานและส่งผลถึงคุณภาพของงานด้วย (อโนชา งามจิต, 2562, หน้า 2) ความขัดแย้งมีหลากหลายมิติ เช่น ความขัดแย้งทางด้านวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร ความขัดแย้งในผลประโยชน์ ความขัดแย้งทางด้านความเชื่อ หรือความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างเช่น ศาสนา การเมือง และค่านิยม หรือความขัดแย้งทางด้านรสนิยม ความชื่นชอบ โดยในองค์การอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันได้ เช่น ความขัดแย้งระหว่างลูกน้องในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับหัวหน้า หรือความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา และพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ นอกจากนี้ความขัดแย้งยังเป็นการต่อสู้กันหรือการแข่งขันกันระหว่างความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมอง ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่งหรือขัดแย้งกับคนอื่นหรือระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่ม นอกเหนือจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้คือความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง เศรษฐกิจ คู่แข่งขัน ฯลฯ ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีสาเหตุจากภายนอกแต่อาจมีผลกระทบทางบวกหรือลบแก่องค์การได้ (อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง, 2557, หน้า 6)

สถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก มีโครงสร้างการบังคับบัญชาหลายระดับชั้นหลายสาย อาจเกิดความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกัน มีเป้าหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันภายในหน่วยงาน ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สูงย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ และยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรที่ต้องทำงานร่วมกัน (สิริมาส แสงแก้ว, 2562, หน้า 1) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับที่ควบคุมได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อาจเป็นผลดีต่อองค์การที่จะทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ เกิดการแข่งขันที่ส่งผลให้ มีการพัฒนาในการทำงาน ส่วนความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่ควบคุมไม่ได้ จะทำให้เกิดปัญหาภายในองค์การ และถ้าผู้บริหารไม่สามารถหาวิธีในการควบคุมความขัดแย้งนั้นได้ ก็จะเป็นสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารและเกิดเป็นความล้มเหลวขององค์การได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้นว่า เกิดจากอะไรและใครที่มีส่วนร่วมหรือมีผลได้ผลเสียจากความขัดแย้งนั้น เพื่อจะได้หาวิธีที่เหมาะสม ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เป็นปัญหาเรื้อรัง เพราะบางครั้งความขัดแย้งอาจไม่ได้เกิดจากสาเหตุของการแข่งขันกันทางความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์เท่านั้นแต่อาจจะมีสาเหตุมาจากเรื่องของศักดิ์ศรี สถานภาพ ตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศรวมถึงบทบาทและค่านิยมที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพจะต้องมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเหมาะสม การวางตัวเป็นกลางไม่เลือกข้าง มีความชัดเจนและระมัดระวังในการสื่อสาร เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งต้องรีบหาสาเหตุและวิธีแก้ไขอย่างไม่ลังเลและไม่ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการแทน นิรอฮายา เจษฎาภา (2566, หน้า 2) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีต่างๆ ของผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่เหมือนกัน แม้จะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ เพศ อายุ และบุคภาพเฉพาะตัวของผู้บริหารนั้น ปัญหาบางอย่างผู้บริหารบางคนอาจจะแก้ไขได้เร็วกว่าเพราะมีประสบการณ์มากกว่า หรือปัญหาความขัดแย้งบางปัญหาผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงอาจแก้ไขได้ดีกว่าผู้บริหารเพศชาย เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของพัชราภรณ์ กุลบุตร (2555, หน้า 38) ที่พบว่า เพศชายมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด อาจเป็นเพราะในด้านบุคลิกภาพเพศหญิงมักจะอ่อนไหวและมีความอ่อนโยนและมีลักษณะของความถ่อยทีถ้อยอาศัยมากกว่าเพศชาย การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีความพอเหมาะพอดี จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารปัจจัยภายในองค์การที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การที่จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน สถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรทางการศึกษา เทคโนโลยี งบประมาณ และที่สำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคล อันเป็นทรัพยากรที่มีค่า มีความสำคัญต่อการสร้างสังคม สร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน และการจะทำให้ทรัพยากรบุคคล ได้แสดงศักยภาพเต็มความรู้ความสามารถนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ จะต้องกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสุขในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศ ทำให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

การอยู่ร่วมกันในสังคมของ การทำงานเกิดความสงบสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแคช (Cash, 1991, pp.91-105) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมของรัฐเซ้าท์คาโลไลน่า พบว่า ความขัดแย้งต่างๆ ในการทำงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้ โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์การและมีความร่วมมือที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน และงานวิจัยของฮูเวอร์ (Hoover, 1990, pp.49-64 อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร, 2559, หน้า 48) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง และบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเป็นกันเอง เปิดเผย ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของเข้าใจและประนีประนอม จะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดที่ว่า การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยใช้ทรัพยากรและวิธีการที่เหมาะสม เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้และไหวพริบ สามารถประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีทางการบริหารไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมขององค์กรทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ต้องทำความเข้าใจกับนโยบาย นำนโยบายและอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายมาทำการวางแผนจัดหน่วยงาน จัดบุคลากร สั่งงาน แก้ไขปัญหา ติดตาม ประสานงาน ควบคุม รายงานและควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2557, หน้า 47; ถวิล อรัญเวศ, 2560, หน้า 1; ยงยุทธ เกษสาคร, 2560, หน้า 62) อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาแต่ละแห่งก็มีบริบทที่แตกต่างกัน วิธีที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารความขัดแย้งจึงอาจจะคล้ายหรือแตกต่างกันได้ เช่น การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 65) และการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี (กมลนัทธ์ ศรีจ้อย, 2560, หน้า 58) ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอมอยู่ในอันดับที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและสองอันดับสุดท้ายคือ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ในขณะที่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 (จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562, หน้า 74) ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับสอง คือ ด้านการประนีประนอม และสองอันดับสุดท้ายคือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เป็นสมาชิกของกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 มีศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา ประกอบไปด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ เรียกว่า “กลุ่มนครชัยบุรินทร์” ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมด จำนวน 64 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 33 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 31 แห่ง ในส่วนของผู้วิจัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาสังกัดของสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมาที่กำกับดูแลสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา จำนวน 26 วิทยาลัย โดยเป็นวิทยาลัยของรัฐ 12 แห่ง และวิทยาลัยเอกชน 14 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2566, ย่อหน้า 6) ก็เป็นอีกองค์การหนึ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาด้านความขัดแย้งได้เช่นเดียวกับองค์การอื่นๆ เนื่องจากเป็นการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนที่มีอายุในช่วงวัยหนุ่มสาว มีหลากหลายทั้งในแง่ของสาขาวิชาและรูปแบบของการจัดการเรียนการสอน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความแตกต่างทั้งในด้านทักษะวิชาชีพ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา เพศ อายุ แนวคิดหรือความถนัดทางเทคโนโลยี นอกจากความหลากหลายในตัวของบุคลากรแล้ว ลักษณะของการจัดการเรียนรู้ทำให้ต้องมีการแบ่งบุคลากรออกเป็นหลายฝ่าย หลายแผนก แต่ละฝ่ายหรือแผนกก็จะมีเอกลักษณ์เฉพาะของการดำเนินกิจกรรมในสถานศึกษา จึงทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล และค่านิยม ซึ่งนำมาสู่ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่สำคัญในการทำให้ความขัดแย้งใดๆ ที่เกิดขึ้นนั้นลดลงหรือหมดไป

ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาอาจเกิดได้จากปัจจัยภายในที่ เช่น ความแตกต่างของบุคคลในด้านภูมิหลังในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ความเชื่อ ทัศนคติหรือแนวคิดในการทำงาน การบริหารจัดการทรัพยากรที่ไม่เพียงพอต่อการทำงาน ระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา หรือปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ผลกระทบจากสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงการดำเนินชีวิต การขาดเสถียรภาพทางการเมือง ความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดล้วนมีผลต่อบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อมในด้านความคิดและการทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างภูมิคุ้มกันและสร้างความมั่นใจให้บุคลากรโดยการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน มีความสามัคคีในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

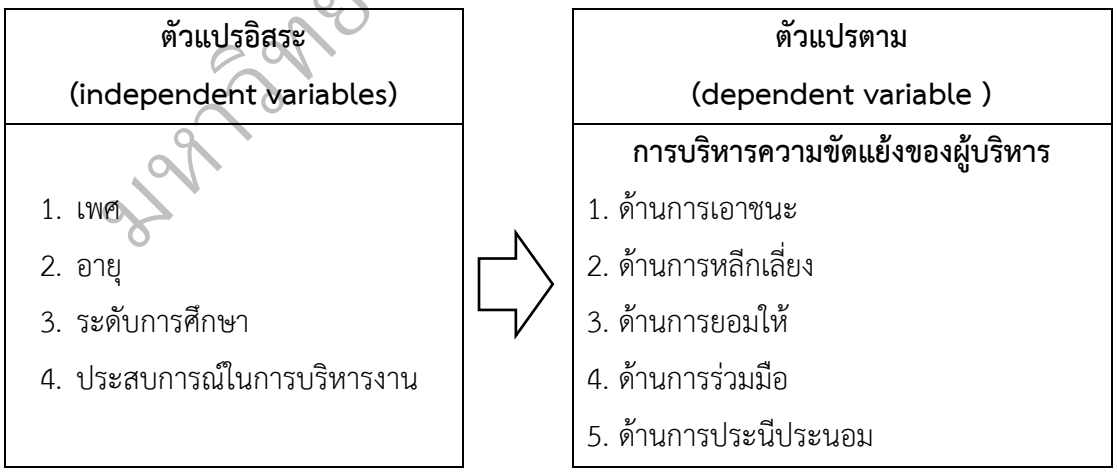
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

สมมุติฐานการวิจัย

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการบริหารความขัดแย้งของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.4) จากทฤษฎี The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument :TKI 1974) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการร่วมมือ และ 5) ด้านการประนีประนอม โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังปรากฏในภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยกำหนดขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 1 จำนวน 64 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 26 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 12 แห่ง วิทยาลัยอาชีศึกษาเอกชน จำนวน 14 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 17 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 5 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 12 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 13 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 8 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 5 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 8 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 8 แห่ง รวมจำนวนผู้บริหาร 247 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2566, ย่อหน้า 6)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 26 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล 12 แห่ง และวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 14 แห่ง จำนวนผู้บริหารทั้งหมด 88 คน โดยวิธีการเลือกแบบกลุ่ม (cluster sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยการศึกษาวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร 5 ด้าน ตามแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.4) จากทฤษฎี The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument : TKI 1974) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการบริหารความขัดแย้ง 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านการเอาชนะ (competition)

2.2 ด้านการหลีกเลี่ยง (avoiding)

2.3 ด้านการยอมให้ (accommodation)

2.4 ด้านการร่วมมือ (collaboration)

2.5 ด้านการประนีประนอม (compromising)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ช่วงระยะเวลาในปีการศึกษา 2566

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่

4.1.1 เพศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

1) ชาย

2) หญิง

4.1.2 อายุ

1) 31 – 40 ปี

2) 41 – 50 ปี

3) มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป

4.1.3 ระดับการศึกษา

1) ปริญญาตรี

2) ปริญญาโทขึ้นไป

4.1.4 ประสบการณ์ในการบริหารงาน

1) ไม่เกิน 5 ปี

2) 6 – 10 ปี

3) 11 – 15 ปี

4) มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

4.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร 5 ด้าน ได้แก่

4.2.1 ด้านการเอาชนะ (competition)

4.2.2 ด้านการหลีกเลี่ยง (avoiding)

4.2.3 ด้านการยอมให้ (accommodation)

4.2.4 ด้านการร่วมมือ (collaboration)

4.2.5 ด้านการประนีประนอม (compromising)

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งจะช่วยพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา เพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนให้สถานศึกษามีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้ โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าความคิดของตนนั้นถูกต้องหรือดีกว่า ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนี หรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการคลี่คลายปัญหาที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งการรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมาย และวิธีการทำงาน โดยจำแนกได้ 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการเอาชนะ (competition) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยพิจารณาจากความคิดเห็น วิถีทางและประสบการณ์ของตนเองเพราะต้องการให้ปัญหายุติโดยเร็ว โดยเน้นการใช้ตำแหน่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบาย ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งจากประสบการณ์ของตนเอง ใช้อำนาจของตำแหน่งตัดสินปัญหาโดยไม่ถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อนแล้ว หรือใช้วิธีการให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งที่ผู้บริหารเห็นว่าฝ่ายนั้นถูกต้อง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานและความมั่นคงขององค์กรมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งประเด็นไปที่ความมั่นคงขององค์กรเป็นหลัก

2.2 ด้านการหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยการใช้วิธีการนิ่งเฉยเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง โดยจะปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายลงเอง และมักจะมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ใช้การวางเฉยต่อความผิดเล็กๆ น้อยๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรเพราะต้องการหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารปล่อยวางกับปัญหาทุกปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์

2.3 ด้านการยอมให้ (accommodation) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ผู้บริหารยินยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมให้ผู้อื่นได้ทำตามความคิดเห็นของเขาเองอยู่เสมอแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้บริหารจะไม่แก้ปัญหาโดยใช้วิธีการที่จะทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นมีความสุขและจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ยอมเสียสละเพื่อให้ผู้อื่นได้ตามที่ต้องการมากกว่าที่ตนเองควรจะได้ และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2.4 ด้านการร่วมมือ (collaboration) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ยินดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากปัญหาความขัดแย้ง จะพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

2.5 ด้านการประนีประนอม (compromising) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์จึงใช้วิธีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และเพื่อนร่วมงาน ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ไขปัญหา ใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อลดความรุนแรงของความขัดแย้ง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง พยายามอย่างที่สุดที่จะให้เกิดความยุติธรรมต่อทั้งสองฝ่าย ใช้ทางสายกลางในการแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน เพื่อรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดีและเหมาะสม

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ ในสถานศึกษากลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1

4. วิทยาลัยอาชีวศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนและมีการฝึกอบรมวิชาชีพที่เน้นการทำงานจริงเป็นหลักเพื่อการประกอบอาชีพในอนาคต มีเป้าหมายเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี โดยยึดหลักคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ตามความต้องการของตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

5. สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และรับผิดชอบสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ และระดับชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ภายในเขตจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 26 แห่ง โดยเป็นวิทยาลัยสังกัดภาครัฐ 12 แห่ง และวิทยาลัยสังกัดภาคเอกชน 14 แห่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. มโนทัศน์ด้านความขัดแย้ง
    1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
    1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
    1.3 ประเภทของความขัดแย้ง
    1.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
    1.5 ผลกระทบของความขัดแย้ง
    1.6 ประโยชน์ของความขัดแย้ง
2. มโนทัศน์ด้านการบริหารความขัดแย้ง
    2.1 หลักการบริหารความขัดแย้ง
    2.2 การเอาชนะ (competition)
    2.3 การหลีกเลี่ยง (avoiding)
    2.4 การยอมให้ (accommodation)
    2.5 การร่วมมือ (collaboration)
    2.6 การประนีประนอม (compromising)
3. มโนทัศน์ด้านการบริหารสถานศึกษา
    3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
    3.2 หน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา
    3.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
    3.4 ทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา
4. บริบทของวิทยาลัยอาชีวศึกษา
    4.1 แนวคิดของการจัดการอาชีวศึกษา
    4.2 เป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษา
    4.3 รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษา
    4.4 แนวทางการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 งานวิจัยในประเทศ
   5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มโนทัศน์ด้านความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมาย ไว้ดังนี้

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 24) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสภาพที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคลองค์กรตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมาย และวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ต้องกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ไม่ราบรื่น เกิดอุปสรรคในการทำงาน

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559, หน้า 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่ายหรือมากกว่า มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมไม่สอดคล้องต้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

นันท์นภัส แช่มเงิน (2559, หน้า 14) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง สภาพพฤติกรรมต่างๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่าย การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น สภาพการขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยการเอาชนะฝ่ายอื่นและได้มีความพยายามที่จะ รบกวนอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การไม่ให้ความร่วมมือ การไม่ให้ข้อมูล เป็นการบั่นทอนกำลังใจหรือความตั้งใจในการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมาย

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560, หน้า 29) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสภาวการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมาย ที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนีหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560, หน้า 22) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นความไม่ลงรอยกัน มีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกันหรือความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถเข้ากันได้

ทัศนีย์ ปิ่นสวัสดิ์ (2560, หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ แนวคิด วิธีการและเป้าหมาย ที่ไม่ตรงกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องหรือไปด้วยกันได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2560, หน้า 292) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการที่เลือกนั้นอาจเต็มใจหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการ กระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2560, หน้า 262) ให้ความหมายไว้ว่า ความขขัดแย้ง เป็นความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกในองค์การ ตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านเป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้

สมคิด บางโม (2562, หน้า 253) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ของการเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม และพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ ซึ่งความพยายามนั้นอาจกระทำโดยเปิดเผยหรือกระทำโดยการนิ่งเฉยไม่ทำอะไรเลย เช่น การแกล้งวางเฉยไม่ให้ข้อมูล ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานต่อไม่ได้ เป็นต้น

วนิดา เนาวนิตย์ (2563, หน้า 21) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ไม่สามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติ และต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นทำให้เกิดปฏิปักษ์ต่อกันสร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้

เศรษฐพล บัวงาม (2563, หน้า 18) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมหรือการกระทำที่มีการขัดขวาง กีดกัน มีความเป็นปรปักษ์ต่ออีกฝ่ายหนึ่งที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทั้งในด้านค่านิยม เจตคติ การรับรู้ และผลประโยชน์ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น เกิดความคับข้องใจ

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, หน้า 112) ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล 2 ฝ่ายขึ้นไป แสดงพฤติกรรมที่เปิดเผยออกมาแตกต่างกัน เป็นความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีความเชื่อ และเป้าหมาย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน และหาข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในค่านิยม ทัศนคติ ความสนใจ แนวคิด วิธีการ บทบาท รวมถึงอารมณ์ความรู้สึก และต้องต่อสู้เพื่อทรัพยากรอันจำกัด ทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะบุคคลต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการแสดงความคิดเห็น ท่าทาง และการใช้วาจา เมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในความคิด ความสนใจ

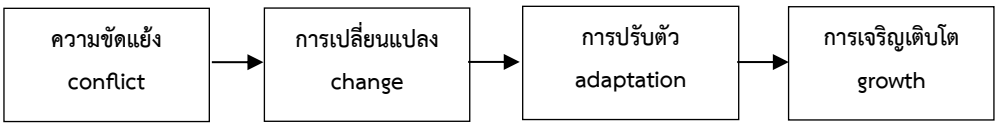
ความรู้สึก และผลประโยชน์ ก็จะเกิดการต่อต้านซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดสภาพการณ์ที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้ จึงเป็นต้นเหตุของการเกิดความขัดแย้ง

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นทัศนะที่มีต่อรูปแบบของความขัดแย้ง ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการหลายท่านได้รูปแบบแนวคิดไว้ ดังนี้

ดวงกมล โพธิลักษณ์ (2557, หน้า 25) กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นความเชื่อที่ต่างกัน แต่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการดำรงชีวิตในสังคมสมัยแรกไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าไม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า แต่มาเริ่มพัฒนาความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ต้องนำมาทบทวนปรับปรุงแก้ไข และความขัดแย้งยังสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ภายในกลุ่มและองค์การได้

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 10) กล่าวถึงแนวคิดด้านความขัดแย้งไว้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (the traditional view) ในยุคเริ่มแรกของการศึกษาด้านความขัดแย้งมองความขัดแย้งในแง่ลบ เป็นสิ่งไม่ดี มักเอนเอียงไปในทาง ความรุนแรง (violence) การทำลาย (destruction) และเป็นสิ่งที่ไร้เหตุผล (irrationality) ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอันตรายความวุ่นวาย และควรหลีกเลี่ยง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มย่อมมีเหตุมาจากการที่สมาชิกไม่ไว้วางใจและไม่ยอมเปิดเผยซึ่งกันและกันไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข 2) แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (the human relations) แนวคิดนี้มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ เกิดขึ้นได้กับทุกคนและทุกองค์การ และเมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง จึงให้การยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ปกติธรรมดา และสมาชิกในองค์การทุกคนยังสามารถทำงานร่วมกันได้ 3) แนวคิดแบบสมัยใหม่ (contemporary view) แนวคิดนี้เสนอไว้ว่าความขัดแย้งเป็นพลังในทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องมีความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้องค์การเจริญเติบโต โดยเชื่อว่าองค์การที่ปราศจากความขัดแย้ง องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่นิ่งเฉย และไม่ตอบสนองความต้องการ ดังนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นถ้าหากสามารถจัดการให้มีระดับที่เหมาะสม จะช่วยให้กลุ่มมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว คิดค้น ประดิษฐ์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ



ภาพ 2 แนวคิดแบบสมัยใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 26) กล่าวถึงแนวความคิดของความขัดแย้งไว้ 2 ด้านว่า แนวคิดแรกเป็นแนวคิดของความขัดแย้งแบบดั้งเดิม มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การ เป็นสิ่งที่เป็นความผิดพลาดของผู้บริหารที่ควรหลีกเลี่ยง ส่วนแนวคิดที่สองเป็นแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นแนวคิดในปัจจุบันที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังบวกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์การเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ธวัชชัย ชมภูมาศ (2559, หน้า 19) กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งมี 2 แนวคิด คือ แนวคิดแบบดั้งเดิมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเกิดความแตกแยก ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ควรถูกกำจัดออกไปเพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเชื่อว่าองค์การที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้ง ส่วนแนวคิดในยุคปัจจุบันมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารของผู้บริหาร ในองค์การที่ดีจะมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ถิรวุฒิ สุตาลังกา (2559, หน้า 13) กล่าวถึงแนวความคิดของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 แนวคิด ดังนี้ 1) แนวคิดแบบโบราณ (traditional) มีความคิดว่าความขัดแย้งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งนั้นเกิดจากความแตกต่างของมนุษย์ด้านบุคลิกลักษณะ (personality) และลักษณะของงาน การมีผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ 2) แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) แนวคิดนี้มองว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ โดยเฉพาะองค์การที่มีความสลับซับซ้อน จะมีความขัดแย้งที่หาข้อตกลงกันได้ยาก การแข่งขัน ศักดิ์ศรีระหว่างกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม จะมีการแข่งขันกันด้านอำนาจ ดังนั้นความขัดแย้งจึงอาจจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์การก็ได้ถ้าควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม 3) แนวคิดปฏิกิริยาสัมพันธ์ (interaction) แนวคิดนี้ มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์ (constructive) แตกต่างจากแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น นักบริหารควรกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การอย่างเหมาะสม เพราะองค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะขาดความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์

ณัฐพล จันทร์เกิด (2560, หน้า 22) กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งไว้ว่าความขัดแย้งเป็นความไม่ลงรอยกัน มีจุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่แตกต่างกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน มีความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2560, หน้า 29) ได้สรุปเปรียบเทียบแนวคิดด้านความขัดแย้งไว้ ดังตาราง 1

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 1 แนวคิดด้านความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดในปัจจุบัน

แนวคิดเดิม	แนวคิดในปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ เพราะทำให้เกิดการแตกแยกและการทำงานในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ จึงควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ซึ่งความขัดแย้งจะมีประโยชน์หรือมีโทษนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. องค์การที่ดีที่สุดจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น	2. องค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม เพราะจะช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลากรปฏิบัติงาน
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ
4. ความขัดแย้งนำไปสู่ความเครียด ทำให้มีความรู้สึกเป็นศัตรูกัน และมีผลทำให้การทำงานในองค์การเกิดความล้มเหลว	4. ความขัดแย้งมีข้อดีเพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลพยายามหาแนวทางแก้ปัญหา
5. ผู้บริหารสามารถควบคุมบรรยากาศและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้	5. ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกับการเกิดความขัดแย้งในองค์การ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968, p.145) กล่าวถึงแนวความคิดด้านความขัดยังไว้ว่า ความขัดแย้ง เกิดจากการมีมาตรฐานหรือมีหลักการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ เกิดการครอบงำจากการใช้อำนาจหรือใช้อิทธิพลเข้ามาต่อรองให้ฝ่ายตนอยู่เหนือกว่า จึงพบว่าความขัดแย้งในการทำงานของปัจเจกบุคคล (conflict of code) เป็นเรื่องที่หลีกหนีได้ยาก และส่งผล 3 ประการ ดังนี้ 1) การทำงานหยุดชะงัก (paralysis of action) เพราะบุคคลเกิดความเครียด อารมณ์ขุ่นมัวและเกิดความคับข้องใจ ส่งผลให้ขาดความสามารถในการตัดสินใจและขาดความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การมุ่งทำงานตามมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนอื่น ทำให้เกิดความไม่สบายใจ รู้สึกผิด ทำให้คนอื่นไม่พอใจและขาดความเชื่อมั่นในตนเองได้ 3) เมื่อมีความขัดแย้งก็ต้องมีการแก้ไข เกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนระบบการทำงานบ่อยๆ อาจเกิดการสับสนหรือปรับตัวไม่ทัน เพราะต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายครั้ง ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคคลได้

โรบินส์ (Robbins, 1983, p.337) กล่าวถึงแนวคิดด้านความขัดแย้งไว้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (traditional view) ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับอย่าง

สถาบันวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

แพร่หลาย โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นต้นเหตุของความรุนแรงและการทำลาย ไม่มีประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรกำจัดให้หมดไป คนที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมักเป็นคนไม่ดี เป็นผู้บั่นทอนองค์กร เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรจะต้องช่วยกันปิดบังเพราะเป็นเรื่องเสียหาย จึงต้องออกกฎระเบียบที่เข้มงวดเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง และผู้บริหารมีความคิด สติปัญญาเหนือกว่าบุคลากรในองค์กร การรู้ความคิดและความต้องการของลูกน้อง จะทำให้สามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ 2) แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral view) แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 โดยมีการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติ เพราะองค์กรมีบุคคล กลุ่มบุคคล มีการทำงานที่สลับซับซ้อน จึงหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้ กลุ่มพฤติกรรมศาสตร์มองว่าความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอไป บางครั้งความขัดแย้งก็ก่อให้เกิดพลังในทางบวกที่ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ทำให้กลุ่มมองเห็นปัญหาต่างๆ ผู้บริหารจึงควรสร้างการยอมรับว่ามีความขัดแย้งและคิดวิธีแก้ไขความขัดแย้งมากกว่าที่จะกำจัดให้หมดไป 3) แนวคิดนักปฏิสัมพันธ์ (interactionist view) กลุ่มนี้เป็นแนวคิดในปัจจุบัน จะมีมุมมองคล้ายๆ กลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ ที่มองว่าความขัดแย้งมีความสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ขาดความขัดแย้งจะไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใดๆ ไม่มีการเปลี่ยนวิธีคิด เฉื่อยชา ไม่มีมุมมองหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ความขัดแย้งที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดการตื่นตัว มีความกระตือรือร้น มีการประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์

จากแนวคิดด้านความขัดแย้งดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวคิดด้านความขัดแย้งแบ่งเป็น 2 ด้านคือ ด้านที่หนึ่งเป็นแนวความคิดด้านลบ (negative) มีมุมมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี เป็นสิ่งที่สร้างปัญหาและสร้างความแตกแยก อาจทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลวได้จึงควรหลีกเลี่ยงไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น ส่วนด้านที่สองเป็นแนวคิดด้านบวก (positive) มีมุมมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นปกติในองค์กร แต่ถ้าสามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้จะเป็นเรื่องดีที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาแนวความคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้

3. ประเภทของความขัดแย้ง

การจัดแบ่งประเภทของความขัดแย้งมีนักวิชาการได้จำแนกไว้หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2551, หน้า 69) จำแนกประเภทโดยพิจารณาถึงที่มาของความขัดแย้ง มี 5 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความต้องการที่ขัดแย้งกันเองภายในตัวบุคคลนั้น เมื่อเกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ต้องแสดงในช่วงเวลานั้น หรือความขัดแย้งด้านจริยธรรมที่ทำให้เกิดความสับสน กังวลใจในการแสดงพฤติกรรม 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล มีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่าง

บุคลิกภาพและอาจเกิดจากความกดดันเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปต่างก็พยายามทำงานหรือแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการของตนเอง ซึ่งการกระทำของเขาจะทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถบรรลุความต้องการได้ 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ซึ่งจะเกี่ยวพันกับบรรทัดฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้นเพื่อปฏิบัติงานภายในกลุ่ม เมื่อสมาชิกบางคนภายในกลุ่มต้องการที่จะบรรลุความต้องการของตน และความต้องการนั้นไปขัดแย้งกับความต้องการของสมาชิกภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาของสมาชิกในระดับต่างๆ ความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจทำให้เกิดผลในด้านลบหรือด้านบวกได้ 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกิดจากธรรมชาติขององค์การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับความต้องการของตนและพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งอาจขัดขวางหรือตรงข้ามกับความต้องการของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความคับข้องใจและพฤติกรรมที่กดดันไม่ให้บุคคลอื่นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 5.1) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เป็นความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน อาจเกิดจากความไม่เข้าใจกัน หรือมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน 5.2) ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ทำงานในระดับเดียวกัน ที่มีความคิดเห็นต่างกันและไม่ยอมรับกัน 5.3) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายสนับสนุน เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือสายงานหลักกับผู้ทำงานเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพหรือสายงานสนับสนุน อาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ

วนิดา ชนินทยุทธวงศ์ (2557, หน้า 7) แบ่งความขัดแย้งเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจในทางเลือกที่มีหลายๆ ทางแต่ต้องเลือกเพียงทางใดทางหนึ่งเท่านั้น 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มมีความคิดเห็นขัดแย้งและไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อแต่ละกลุ่มมีจุดมุ่งหมายและแนวคิดที่แตกต่างกันแต่ต้องมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เกิดขึ้นจากระบบการแข่งขัน การแย่งชิงในกลุ่มเป้าหมาย

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 26) แบ่งความขัดแย้งตามสภาพการณ์ 6 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งในตัวบุคคลเนื่องจากความไม่แน่ใจในการตัดสินใจของตนเอง มี 3 รูปแบบ คือ 1.1) approach-approach conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลต้องเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากตัวเลือกที่มากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดผลทางบวกเท่าๆ กัน 1.2) avoidance-avoidance conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลต้องเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ตัวเลือกเหล่านั้นต่างก็จะให้ผลที่ไม่น่าพอใจ 1.3) approach-avoidance conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นผลทั้งทางบวกและทางลบในทางเลือกเดียวกัน 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เนื่องจากมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลนี้มักเกิดจากความแตกต่างทางการรับรู้ การศึกษา สถานภาพทางสังคม ทัศนคติ แนวทางปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เห็นพ้องต้องกันของกลุ่ม และมีแนวคิดที่ต่างกัน แต่ถ้าความขัดแย้งนั้นเกิดจากการสรุปผลข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งที่เรียกว่า substantive conflict ที่จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือมุมมองทางความคิดที่ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ส่วนความขัดแย้งที่เกิดจากการตอบสนองทางอารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มที่มีรูปแบบทางความคิดและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากันนั้นจะเรียกว่า affective conflict 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม ซึ่งถ้าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งจะยกระดับไปเป็นการแข่งขัน และทำให้เกิดผลในแง่การชนะ-แพ้ 5) ความขัดแย้งในองค์การ (intra organizational conflict) แบ่งออกได้ 4 ชนิด คือ 5.1) vertical conflict ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง 5.2) horizontal conflict ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือแผนกในระดับเดียวกัน หรือผู้บริหารระดับเดียวกัน 5.3) line-staff conflict ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำ กับทีมงานที่ปรึกษา 5.4) role conflict ความขัดแย้งจากการไม่ชัดเจนในบทบาท หรือไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ในองค์การ 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (inter organizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันขององค์การในด้านต่างๆ แย่งลูกค้า ผู้สนับสนุน ทรัพยากรและข้อมูลต่างๆ ถ้ามีการขัดแย้งในระดับสูงจะทำให้ต้องมีการรักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด ต้องมีการพัฒนาและแก้ไขปัญหา และอาจมีการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น

สุดากาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์ (2557, หน้า 31) แบ่งประเภทความขัดแย้งไว้ 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (vertical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสายการบังคับบัญชาที่ทำงานคนละระดับกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับหัวหน้าแผนก 2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ทำงานในระดับเดียวกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายขายกับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ 3) ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับและต่างสายงาน เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายการเงินและพนักงานฝ่ายขาย

ฐาศุกร์ จันประเสริฐ (2558, หน้า 5) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 6 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคล เกิดจากความไม่แน่ใจ หรือการไม่สามารถตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากการไม่สามารถตกลงกันได้

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระหว่างบุคคล หรือเกิดจากความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดจากการที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้ 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์การเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน 5) ความขัดแย้งภายในองค์การ เกิดจากความขัดแย้งระหว่างบุคคล ขัดแย้งภายในกลุ่ม และขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา 6) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

นันท์นภัส แช่มเงิน (2559, หน้า 26) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 5 ประการ คือ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ลักษณะนี้จะเกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน ซึ่งเกิดจากเจตคติ แนวคิด ความมั่นคง ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกันหรือไม่เท่ากัน เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายภารกิจที่ไม่ถนัดหรือไม่มีความชำนาญ จะมีความไม่แน่ใจว่าควรรับหรือปฏิเสธ หรือจะทำได้สำเร็จหรือไม่ 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ลักษณะนี้มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพของบุคคล ทัศนคติ รสนิยม 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวพันกับบรรทัดฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันออกไปหรือบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มไม่เห็นด้วย 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาของสมาชิกในระดับต่างๆ ความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายให้คำปรึกษา และความขัดแย้งของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ลักษณะนี้จะเป็นปัญหาต่อเนื่องมาจากการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นรูปแบบที่มีการแข่งขันในทางด้านการผลิตและ การบริหารปรัชญา เป้าหมายของแต่ละองค์การ การแข่งขันการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของตลาด การพยายามที่จะครอบครองตลาดธุรกิจเพื่อเอาชนะคู่แข่ง เป็นเรื่องขององค์การทุกองค์การที่ต้องคิดต้องทำอยู่เสมอและต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม (2560, หน้า 13) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 4 ด้าน คือ 1) ความขัดแย้งทางจุดมุ่งหมาย เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการในผลลัพธ์หรือมีเป้าหมายในการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่างกัน 2) ความขัดแย้งทางแนวความคิด เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำเสนอแนวความคิดในการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ 3) ความขัดแย้งทางอารมณ์ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความรู้สึก อารมณ์ มุมมอง หรือทัศนคติแตกต่างจากคนอื่น 4) ความขัดแย้งทางพฤติกรรม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมี การกระทำหรือประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของอีกลุ่มหนึ่ง

เขมิกา โกธีรวัฒนานนท์ (2561, หน้า 5) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บุคคลเอง เป็นสภาวะที่รับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจของตน เมื่อต้องการกระทำในสิ่งที่ขัดต่อความรู้สึก เป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ หรือการที่ต้องเลือกในความต้องการหลายอย่างที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า โดยเกิดจากการที่บุคคลเหล่านั้นมีความต้องการ ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติและเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน ซึ่งความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อองค์การด้วย 3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มสองกลุ่มขึ้นไป อาจเป็นความขัดแย้งระหว่าแผนกในองค์การเดียวกันหรือต่างองค์การ หรือแม้แต่กลุ่มบุคคลที่นับถือศาสนาต่างกัน

โธมัส, และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.4) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยพัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรม ชื่อว่า Thomas – Kilmann conflict model instrument ทำให้จำแนกประเภทของพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ 2 มิติ คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (co-operatives) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาคือการร่วมมือ 2) พฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาคือการมุ่งเอาชนะ

ลูธานส์ (Luthans, 1985, p.380) แบ่งประเภทของความขัดแย้งไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งตามสายการบังคับบัญชา เช่น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการหน้าที่ เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานต่างๆ 3) ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย 4) ความขัดแย้งระหว่างองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ภายในตัวบุคคลเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างองค์กร และในความขัดแย้งนั้นบุคคลจะเกิดพฤติกรรม 2 แนวทาง คือ พฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ของตนเองและพฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้ผู้อื่น

4. สาเหตุของความขัดแย้ง

การทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีความหลากหลายของคน ย่อมหลีกหนีความขัดแย้งไปไม่ได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวว่า ความขัดแย้งมีมาจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

วนิดา ชนินทยุทธวงศ์ (2557, หน้า 8) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สิ่งแวดล้อมรอบตัวเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของบุคคล ทำให้มีลักษณะประจำตัวที่ต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันจึงเกิดเป็นความขัดแย้ง 2) การมีผลประโยชน์ขัดกัน เป็นความไม่สอดคล้องในความต้องการของสมาชิกในกลุ่มที่ต้องการสิ่งเดียวกันในการทำงาน

แต่อาจแบ่งปันกันไม่ได้ ทรัพยากรหรือสิ่งที่ต้องการมีไม่เพียงพอ ต่างฝ่ายจึงต่างพยายามกีดกันอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุความต้องการ หรืออีกมุมหนึ่งความขัดแย้งอาจเกิดจากการที่สมาชิกมีความต้องการคนละอย่างในการทำงานร่วมกันก็ได้ 3) การมีความคาดหวังในบทบาทต่างกัน ความขัดแย้งจากการคาดหวังในบทบาทเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ 3.1) การรับรู้ในบทบาทที่ผิดไปจากความเป็นจริง ทำให้มีพฤติกรรมที่ผิดไป 3.2) การสับสนในการแสดงบทบาทนั้น 3.3) การขัดแย้งในบทบาท ทำให้มีพฤติกรรมที่ขัดแย้งกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการคาดหวังในบทบาทเกิดจากที่ต่างฝ่ายต่างคาดการณ์ถึงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งไว้ แต่ในสภาพจริงพบว่าอีกฝ่ายหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นไปตามที่ตนคาดการณ์ไว้ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น 4) การมีอคติ ความขัดแย้งที่เกิดจากอคติสืบเนื่องมาจากการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกส่วนตัวที่ไม่ดีต่อกันและแสดงออกมาในขณะที่มีการสื่อสารกันจนเป็นสาเหตุของความก้าวร้าว ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีอคตินี้เป็นความขัดแย้งที่หาข้อยุติได้ยากถ้าบุคคลยังยึดเอาความรู้สึกของตนเป็นสำคัญ การจะแก้ไขในเรื่องอคติ บุคคลจะต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดีซึ่งจะเป็นผู้ที่เต็มใจที่จะค้นหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง และการไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางจะทำให้ง่ายต่อการยอมรับผู้อื่นได้มากขึ้น

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 37) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) สาเหตุความขัดแย้งภายในองค์การ เกิดขึ้นจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน การแจกจ่ายงานหรือการประสานงานกันในองค์กร เป็นต้น 2) สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป แบ่งย่อยได้เป็น 5 ประการ คือ 2.1) ความขัดแย้งด้านความคิด 2.2) ความขัดแย้งด้านการรับรู้ 2.3) ความขัดแย้งด้านความรู้สึก 2.4) ความขัดแย้งในเป้าหมาย 2.5) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ 3) สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล แบ่งย่อยได้ 5 ประการ คือ 3.1) การจัดสรรทรัพยากร 3.2) ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมร่วมกัน 3.3) ความแตกต่างด้านพฤติกรรมของแต่ละบุคคล 3.4) การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ 3.5) การแข่งขันกันภายในกลุ่ม 4) สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน เกิดจากปัจจัย 4 ประการ คือ 4.1) การแข่งขันเพื่อเอาชนะ 4.2) การแข่งขันเพื่อให้กลุ่มตนเองได้ประโยชน์สูงสุด 4.3) การเข้ากันไม่ได้ในด้านฐานะ 4.4) ความแตกต่างกันการรับรู้และการเข้าใจ

ฐาศุกร์ จันประเสริฐ (2558, หน้า 8) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) เป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติ 2) เป็นความขัดแย้งที่มีวิวัฒนาการ เป็นความขัดแย้งในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีการแสดงออกทางความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จนก่อให้เกิดผลเสียหายต่อความสัมพันธ์หรือในระยะยาว หรือการใช้ความไม่ซื่อสัตย์ เอารัดเอาเปรียบ และใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือในการสร้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ผลงานของตนเอง เพื่อให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น 3) เป็นความขัดแย้งทางตรง เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างทั้งสองฝ่ายและจบลงด้วยข้อสรุประหว่างสองฝ่ายเท่านั้น 4) เป็นความขัดแย้งทางอ้อม เป็นความขัดแย้งที่มีลักษณะของการที่แต่ละคนมีการรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น 5) มีความไม่เป็นกลาง เป็นลักษณะของความขัดแย้งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ยอมรับในความคิดเห็นของอีกฝ่าย มีแนวโน้มที่จะโน้มเอียงเข้าหาสิ่งที่ตนคิด รู้สึก และมีความต้องการ ยึดถือในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น 6) เป็นผลที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลอันไม่สามารถไปด้วยกันได้ เช่น ความแตกต่างทางด้านความคิด ความแตกต่างในรูปแบบวิธีการทำงาน เป็นต้น

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 27) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) การจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การที่ไม่ทั่วถึง ไม่เป็นธรรม และไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้แก่ส่วนงานต่างๆ หรือปรับขั้นเงินเดือนแบบไม่เป็นธรรม 2) เป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การไม่ไปในทางเดียวกัน 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งอย่างไม่เป็นทางการ หรือคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรแตกต่างกับคำสั่งด้วยวาจา เนื่องจากการเลือกปฏิบัติหรือการให้ข้อยกเว้นสำหรับบางคน ทำให้สมาชิกอื่นๆ ในองค์กรเกิดความไม่พอใจ 4) ลักษณะโครงสร้างองค์การที่มีหน้าที่และการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญและเป้าหมายของงานแตกต่างกัน ผู้บริหารอาจให้ความสำคัญของงานและบุคคลไม่เท่ากัน จึงเกิดเป็นความขัดแย้งได้ 5) ความแตกต่างในพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น ภูมิหลัง บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม สถานะทางสังคม หรือเป้าหมายส่วนตัว ทำให้เกิดการยึดติดในความคิดของตนเอง 6) ความสามารถส่วนบุคคลไม่สัมพันธ์กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น ถ้าความสามารถสูงกว่างานที่ได้ทำก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย แต่ถ้าความสามารถไม่เพียงพอกับงานที่ได้รับมอบหมาย ก็จะทำให้เกิดความเครียด ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

โชคชัย นาไชย (2559, หน้า 23) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่ามาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านบุคคล ด้านการปฏิสัมพันธ์ และด้านสภาพขององค์การ ในสถานศึกษาความขัดแย้ง จะเกิดขึ้นระหว่างสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้สาเหตุและแบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งสาเหตุหลักๆ ที่นำมาสู่ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความต้องการหลายๆ ด้าน ความขัดแย้งในผลประโยชน์เป็นสิ่งที่พบมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม ซึ่งผลประโยชน์ไม่ใช่แค่เฉพาะเงินทอง หรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่ยังรวมหมายถึง ตำแหน่ง หน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้า และความสะดวกสบายต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560, หน้า 35) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 2 รูปแบบ คือ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากมนุษย์ เกิดจากความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ การศึกษา ค่านิยม แนวคิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และประสบการณ์ที่แตกต่างกันจึงทำให้เกิดการรับรู้ที่ต่างกัน จึงนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการในการทำงาน การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ เป้าหมายที่แตกต่างกัน และความต้องการทรัพยากรที่แตกต่างกัน

อโนชา งามจิต (2562, หน้า 11) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (task interdependence) การที่หน่วยงานตั้งแต่สองหน่วยงานจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกัน ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ มีการประสานงานกัน ใช้ข้อมูลร่วมกัน การที่หน่วยงานหนึ่งทำงานผิดพลาดก็อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยหนึ่ง หรือบางครั้งการทำงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่องานของอีกหน่วยหนึ่งได้ทำสำเร็จแล้ว หากหน่วยงานแรกทำงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จ ก็จะส่งผลให้หน่วยงานที่รับช่วงต่อเกิดความล่าช้าหรือล้มเหลวตามไปด้วย 2) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (increased specialization) ทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มในองค์การมีลักษณะโครงสร้าง วิธีการทำงาน รูปแบบการเรียนรู้ หรือแนวความคิดในการพัฒนางานจำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง เมื่อหลายหน่วยงานในองค์การมาทำงานร่วมกันการแก้ไขปัญหาและการทำงานจะแตกต่างกันไปตามความถนัด เมื่อมีความจำเป็นต้องมีการประสานงานหรือทำงานร่วมกัน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็เกิดได้ 3) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน (ambiguously defined responsibilities) เกิดความสับสนหรือก้าวก่ายในการทำงาน เกิดการทำงานซ้ำซ้อนกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ 4) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร (communication obstruction) ความไม่มีประสิทธิภาพของการสื่อสาร อุปสรรคของภาษา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีพื้นฐานความรู้ การศึกษา หรือการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน ภาษาที่ใช้ในการสื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพก็แตกต่างกัน จึงมีผลทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานขาดความเข้าใจกัน มีผลทำให้ไม่สามารถประสานงานและเกิดปัญหาความขัดแย้งได้ 5) การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (competition for limited sources) เช่น งบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

อดิศร ภู่สาระ (2563, หน้า 8) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากรในองค์การ ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจที่จะได้ควบคุมทรัพยากร รวมทั้งการที่บุคคลมีเป้าหมายและวิธีการที่จะดำเนินไปสู่เป้าหมายแตกต่างกันจึงทำให้เกิดการขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งรูปแบบของความขัดแย้งจะประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งทางค่านิยม ความขัดแย้งทางความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง

แคทซ์, และคาห์น (Katz, & Kahn, 1978, p.650) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การ ว่ามีสาเหตุ 6 ประการ ดังนี้ 1) ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น 2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์ในองค์การ 3) ความคาดหวังในบทบาท

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4) บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล 5) ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎ ระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

มัวร์ (Moore, 2000, p.1698-A) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความขัดแย้งจากข้อมูล (data conflict) เกิดจากการได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไม่ตรงกันหรือข้อมูลไม่ครบ ซึ่งมักเกิดจากการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล การแปลสารที่ได้รับแตกต่างกัน ความไม่เข้าใจในความสำคัญของข้อมูล สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งในระดับบุคคลหรือระดับองค์การ ซึ่งเป็นสาเหตุที่พบได้บ่อยมากที่สุดในการทำงานในองค์การ 2) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (interest conflict) เกิดจากการมีทรัพยากรที่จำกัดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือบุคลากร ทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อแย่งชิงทรัพยากรนั้น จนเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น รวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ ที่สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เช่น ผลประโยชน์ด้านชื่อเสียง เกียรติยศ หรือการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (structural conflict) เกิดจากกระบวนการตรวจทานระบบความยุติธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การควบคุม การมอบอำนาจ และการกระจายทรัพยากร ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมามีความเกี่ยวข้องกับการวางโครงสร้างองค์การ หากไม่มีการวางระบบหรือการบริหารจัดการที่ดี ก็จะนำมาสู่ปัญหาความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะในปัจจุบัน การทำงานในองค์การมีการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการทำงานและนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หากองค์การไม่มีการพัฒนายังยึดถือโครงสร้างแบบเดิม การทำงานรูปแบบเดิมๆ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งการกำหนดความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนตามมา (สิญาธร นาคพิน, 2562) 4) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (relationship conflict) เกิดจากการเข้ากันไม่ได้ระหว่างบุคคล ในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้ หรือมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน มีการเข้าใจผิดจากการสื่อสาร การมีปัญหาส่วนตัว ความรู้สึกเกลียดชังที่มีต่อกัน 5) ความขัดแย้งจากค่านิยม (value conflict) ค่านิยมที่ต่างกัน นำมาสู่ความขัดแย้งได้ เช่น ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ศาสนา ความเชื่อ ภูมิหลัง สิ่งที่ยึดถือหรือปฏิบัติ รวมไปถึงเป้าประสงค์ ของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันและนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ โดยสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตาราง 2 สาเหตุของความขัดแย้ง 5 ด้าน ตามความคิดเห็นของ Moore

ชนิดของความขัดแย้ง	สาเหตุ
1. ความขัดแย้งจากข้อมูล (data conflict)	- ขาดข้อมูล ข้อมูลไม่ครบ ข้อมูลผิดพลาด - ปัญหาด้านการสื่อสาร - มุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับข้อมูล - ความแตกต่างของการรับรู้และแปลผลข้อมูล

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ตาราง 2 (ต่อ)

ชนิดของความขัดแย้ง	สาเหตุ
2. ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (interest conflict)	- ทรัพยากรที่มีจำกัด (งบประมาณ บุคลากร ฯลฯ) - การแย่งชิงทางจิตวิทยา (ชื่อเสียง เกียรติยศ การยอมรับนับถือ) - กระบวนการในการทำงานที่ต่างกัน
3. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (structural conflict)	- อำนาจ หน้าที่ การกระจายอำนาจ - การตัดสินใจ - กระบวนการ / นวัตกรรม ในการทำงาน - ปัจจัยภายในองค์การ
4. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (relationship conflict)	- ทัศนคติ - การสื่อสาร - ความคาดหวัง - พฤติกรรมส่วนบุคคล
5. ความขัดแย้งจากค่านิยม (value conflict)	- ความเชื่อ ความศรัทธา - ภูมิหลัง / ประสบการณ์ส่วนบุคคล - เป้าหมายแต่ละบุคคล

นิวแมน, และบรูล (Pneuman, & Bruhl, 1982, p.35) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยพิจารณาจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่บุคคลแสดง แบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ 1.1) ความแตกต่างจากภูมิหลังส่วนบุคคล เช่น ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ระดับการศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ในชีวิต 1.2) ความแตกต่างในเอกลักษณ์ส่วนบุคคล เพราะมนุษย์จะมีพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยแบ่งได้ ดังนี้ 1.2.1) เอกลักษณ์ทางจิตวิทยา ในด้านวิธีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส 1.2.2) เอกลักษณ์ทางอารมณ์ เช่น ความเป็นมิตร หรือความก้าวร้าว 1.2.3) เอกลักษณ์ของการเจรจา ซึ่งได้รับอิทธิพลมากจากเอกลักษณ์ของอารมณ์ เช่น ถ้าบุคคลมีอารมณ์เย็นลักษณะของการเจรจาก็จะแตกต่างจากบุคคลที่มีอารมณ์ร้อน 1.2.4) เอกลักษณ์ของภาวะผู้นำก็จะทำให้แสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ เช่น ผู้นำที่มุ่งงานก็จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันกับผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ หรือถ้าผู้นำกับผู้ตามมีพฤติกรรมไปทางเดียวปัญหาก็จะไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามมีพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกันหรือสวนทางกันย่อมเกิดความขัดแย้งในองค์กรแน่นอน 1.3) ความแตกต่างในการรับรู้ของบุคคล มีผลทำให้เกิดความขัดแย้ง 1.4) ความแตกต่างด้านความรู้สึก เมื่อมีความรู้สึกไม่เหมือนกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ต่อสิ่งใดหรือต่อเหตุการณ์ใดไม่เหมือนกัน ย่อมทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง 2) สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสาร (communication) ในกระบวนการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สื่อที่ใช้ในการส่งสาร และผู้รับสาร ดังนี้ 2.1) ปัญหาจากผู้ส่งสาร เช่น การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ ไม่ชัดเจน หรือคลุมเคลือ อันเนื่องมาจากการแปลความทางด้านภาษาที่ไม่ถูกต้อง 2.2) ปัญหาจากสื่อที่ใช้ในการส่งสาร ไม่ชัดเจน ขาดความสมบูรณ์ เร็วหรือช้าเกินไป ไม่เหมาะสมกับเวลา 2.3) ปัญหาจากผู้รับสาร เช่น ความสามารถและทักษะในการแปลความหมาย การตีความและความเข้าใจในสารที่รับมา 3) สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ กฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินไป การแข่งขันในองค์การที่มากเกินไป ความไม่เสมอภาคในการอยู่ร่วมกันในองค์การ เป็นต้น

โรบิน (Robbins, 1983, p.67) แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) ความเป็นกันเองมีน้อย 2) การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน 3) ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน 6) ความไม่เหมาะสมในบทบาท 7) ความไม่พอใจในบทบาท 8) การบิดเบือนข่าวสาร

สรุปได้ว่า สาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง เกิดได้จากการรับรู้และวิธีการที่เลือกปฏิบัติต่างกัน เป้าหมายที่ไม่ตรงกัน การแย่งชิงทรัพยากรและผลประโยชน์ ความต้องการเอาชนะ ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสาร ความแตกต่างที่เกิดจากภูมิหลัง สถานภาพ ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคม ทำให้คนมีความคิดเห็นและมุมมองที่ไม่เหมือนกันจึงเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้น

5. ผลกระทบของความขัดแย้ง

สมยศ ศุภเลิศ (2556, หน้า 26) กล่าวถึงผลกระทบของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งในองค์การทำให้บุคลากรเกิดความสับสนในการทำงาน เกิดความกดดัน มีพฤติกรรมก้าวร้าว บางคนถูกบังคับจิตใจให้ยอมจำนน กลุ่มพลังอำนาจออกนอกทิศทาง ขัดขวางกิจกรรมขององค์การไม่ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดการปฏิเสธความร่วมมือ ลดการติดต่อสื่อสารจนเกิดเป็นความเข้าใจผิด

อมรรัตน์ ไกรฤกษ์ (2559, หน้า 29) กล่าวถึงผลกระทบของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งทำให้เกิดการขาดความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดการเคารพกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช่เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน 2) ความขัดแย้งทำให้บุคคลขาดความร่วมมือกัน ขาดความกลมเกลียวและความสามัคคี 3) การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน 4) บุคลากรในองค์การเกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย 5) ความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง 6) บุคคลจะทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองต้องรับผิดชอบหรือทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ทำให้บุคลากรในองค์การขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2560, หน้า 105) กล่าวถึงผลกระทบของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งที่มากเกินไปอาจทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ถ้าผู้บริหารไม่รู้จักแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การมีหลายประการจึงต้องใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อการแก้ปัญหาที่ถูกจุด จะได้ไม่เกิดความเสียหายที่จะตามมา เช่น บุคลากรย้ายหนีออกจากหน่วยงาน สัมพันธภาพที่ไม่เป็นมิตรระหว่างบุคลากร บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้ใจกันจะลดลง และอาจกลายเป็นการต่อสู้แย่งชิงที่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล เกิดการต่อต้านซึ่งกันและกันได้

อโนชา งามจิต (2562, หน้า 14) กล่าวถึงผลกระทบของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งที่ส่งผลด้านลบ อาจก่อให้เกิดปัญหาในองค์การ ดังนี้ 1) ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศของความตึงเครียดมากขึ้น และมีผลต่อสุขภาพจิตของบุคลากรทุกคนภายในองค์การเป็นอย่างมาก 2) ทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลา 3) ทำให้ขาดความสามัคคี เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นการทำลายความสัมพันธ์ของสมาชิก เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน ขาดความร่วมมือในการทำงาน มีผลทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) บุคลากรมุ่งเอาชนะกันมากกว่าที่จะมองถึงผลกระทบต่อเป้าหมายโดยรวมขององค์การ 5) ทำให้องค์การเกิดความวุ่นวายและขาดเสถียรภาพในการบริหารงาน

น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, หน้า 27) กล่าวถึงผลกระทบของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) บุคลากรในองค์กรหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด อาจทำให้ต้องย้ายหน่วยงาน องค์กรก็จะเกิดความอ่อนแอ ทำให้ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) สัมพันธภาพในองค์การไม่ราบรื่น 3) บรรยากาศของความเชื่อถือ เชื่อมั่นและไว้วางใจกันภายในองค์กรลดลง 4) เกิดแรงต้าน ทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงาน เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การและบุคลากรในด้านสัมพันธภาพ ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ และมีพฤติกรรมก้าวร้าว ทำให้เกิดปัญหาด้านการประสานงาน ขาดความสามัคคี มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ

6. ประโยชน์ของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ได้มีแต่ผลเสียเพียงด้านเดียว แต่ยังมีผลดีหรือประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งประโยชน์ของความขัดแย้งตามแนวคิดของนักวิชาการ มีดังนี้

รวิวรรณ ศรีสุชาติ (2557, หน้า 35) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้ง คือ โอกาสของการพัฒนาจิต โดยการทบทวนตนเองว่าในสถานการณ์ของความขัดแย้งเรามักขัดแย้งกับใครด้วยเรื่องใด ให้ทบทวนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตนเองด้วยใจที่เป็นกลาง ไม่เข้าข้างตนเอง มุ่งโทษแต่ผู้อื่น มองให้เห็นทั้งในมุมของเราและมุมของผู้อื่น เรามีความคาดหวัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ในผู้อื่นมากเกินไปหรือไม่ เรายอมรับความคิด ค่านิยมและการกระทำของผู้อื่นที่แตกต่างจากเราได้มากน้อยเพียงใด บางครั้งความขัดแย้งเกิดขึ้นเพียงเพราะเราต้องการเอาชนะและไม่อยากเสียหน้า หรือเรานึกถึงประโยชน์ส่วนตนและยึดตนเองเป็นศูนย์กลางมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมบ่อยแค่ไหน เรายึดติดแต่ความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติของเราเองมากกว่าที่จะเปิดใจรับฟังผู้อื่นหรือไม่อย่างไร

การฝึกควบคุมอารมณ์และจิตใจของเราจากปัญหาความขัดแย้ง ทำได้โดยการควบคุมอารมณ์ไม่ให้รู้สึกเร็วเกินไป รับฟังผู้อื่นมากขึ้น ไม่โต้ตอบด้วยความรุนแรง ไม่มุ่งเน้นที่จะต้องชนะเสมอไป มองความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติและธรรมดาของมนุษย์ที่ยังมีคุณค่าจะทำให้เราได้เข้าใจตนเอง ผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องด้วยการน้อมรับ ไม่หลบหนี หรือสลายความขัดแย้ง ให้มองด้วยใจที่สงบเพื่อแสวงหาทางออกที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และสังคมให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข

วนิดา ชนินทยุทธวงศ์ (2557, หน้า 11) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น 2) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ 3) ช่วยปรับปรุงทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) สร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาทำให้บุคคลรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับรู้และได้ร่วมแก้ปัญหา 5) เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งกันและกัน ทำให้บุคคลได้ตระหนักว่าพฤติกรรมของตนเองมีผลต่อผู้อื่นอย่างไร ทำให้ได้ฝึกให้มีความอดทนและอดกลั้นต่อการแสดงพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเอง ขณะเดียวกันก็ได้ฝึกให้มีความอดทนและมีความเข้าใจในพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่นได้มากขึ้นด้วย 6) ช่วยเพิ่มวุฒิภาวะให้กับบุคคล ความขัดแย้งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีความกล้าที่จะรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น 7) ช่วยให้เกิดการพิสูจน์ในการที่จะหาข้อเท็จจริงที่สมเหตุสมผลมากขึ้น 8) ทำให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อันจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าไม่หยุดนิ่งมากขึ้น (no problem, no progress) 9) ทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร

สุดากาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์ (2557, หน้า 34) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา 2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม 3) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ 4) ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร 5) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความกลมเกลียว และรวมพลังกัน 6) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีเหตุผลในการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นยังจะช่วยส่งเสริมพัฒนาการอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 36) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งในทางบวกจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าได้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2560, หน้า 129) กล่าวว่า ความจริงแล้วความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเมื่อเกิดขึ้นก็จะนำไปสู่ความก้าวหน้า หรือเกิดความสร้างสรรค์ได้ เพราะจะเกิดแนวคิดที่สามขึ้นมา ซึ่งเหนือกว่าสองแนวคิดที่ขัดแย้งกันอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเปรียบเสมือนเป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดหรือแนวทางใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การและเป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

โคเซอร์ (Coser, 1965, p.110) กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งสร้างและรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่ม 2) ช่วยให้ความสัมพันธ์ของหมู่คณะมั่นคง 3) กระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์หรือการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับเวลา 4) มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 5) ก่อให้เกิดการรักษาดุลอำนาจ 6) ความขัดแย้งกับกลุ่มยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

จูง, และแมกกินสัน (Chung, & Megginson, 1981, p.263) ได้เสนอผลทางบวกหรือประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กรไว้ ดังนี้ 1) ทำให้ประเด็นปัญหาแจ่มชัดขึ้น 2) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 3) เกิดความเป็นปึกแผ่นภายในกลุ่มขึ้น 4) ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้มีการระบายความรู้สึกอย่างเต็มที่ 5) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดีขึ้น (เมื่อได้แก้ปัญหาแล้ว)

โอเวนส์ (Owens, 1991, p.245) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่ได้รับการตอบสนองทางบวกจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุน ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ประโยชน์ของความขัดแย้งจึงมี ดังนี้ 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ของการปฏิบัติงาน 2) กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้ อยากเห็น และการเปลี่ยนแปลง 3) มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน 4) ช่วยสร้างเอกลักษณะของกลุ่มและของบุคคล 5) ความขัดแย้งภายนอกกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การ 6) ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ 7) เป็นการกระตุ้นให้มนุษย์แสวงหาแนวทางใหม่ สำรวจ ตรวจสอบความคิดเห็นของตนว่าดีหรือไม่ดีอีกครั้งหนึ่ง

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งไม่ได้สร้างปัญหาให้กับองค์การเพียงด้านเดียว แต่ยังไม่ข้อดีต่อองค์การ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคลากรได้มีโอกาสพูดคุย ระบายความรู้สึกจึงเป็นการลดความเครียดในการทำงาน การมีความขัดแย้งเล็กๆ ในองค์การทำให้บุคลากรต้องระวังตัว มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้มากขึ้น

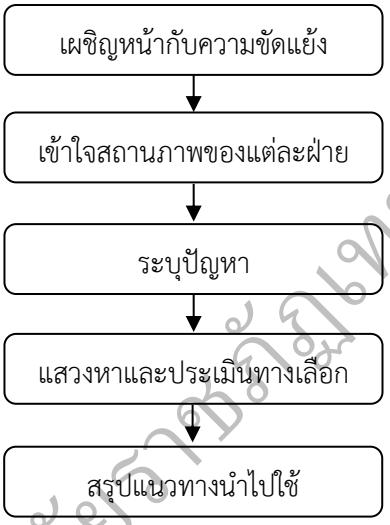
พิทักษ์ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มโนทัศน์ด้านการบริหารความขัดแย้ง

1. หลักการบริหารความขัดแย้ง

มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นต่อหลักการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้

วิโรจน์ มโนกิจอุดม (2558, หน้า 47) กล่าวถึงหลักการบริหารความขัดแย้งที่ดีนั้นจะต้องหาวิธีที่ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ (win-win approch) สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำ คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นขั้นตอนในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมสำหรับ ทุกฝ่าย โดยกระบวนการบริหารจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพ 3 กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง

จากภาพ 3 อธิบายกระบวนการในการบริหารความขัดแย้งได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง (confront with conflict) คือ การที่ผู้บริหารไม่หนีปัญหา กล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการนำแนวคิดเชิงบูรณาการมาใช้แก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่เหมาะสมกับทั้งสองฝ่าย

ขั้นที่ 2 การเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่าย (understand each other'position) เช่น ความเข้าใจในภูมิหลัง อารมณ์ ความรู้สึก ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย จะทำให้เห็นความชัดเจนของปัญหา ซึ่งมีผลทำให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 การระบุปัญหา (identify the problem) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงและทั้งสองฝ่ายต้องระบุต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน และทั้งสองฝ่ายต้องยอมรับในข้อเสนอที่ต้องกระทำร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยความเป็นกัลยาณมิตร มีความเคารพต่อตนเองและผู้อื่น แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายไม่ให้ความร่วมมือ ยังมุ่งที่จะเอาชนะกัน ขั้นตอนนี้จะถือว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในกระบวนการบริหารจัดการความขัดแย้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ขั้นที่ 4 การแสวงหาและประเมินทางเลือก (search for appropriate alternatives and evaluation) โดยทั้งสองฝ่ายต้องแสวงหาแนวทางร่วมกันเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา ซึ่งทางเลือกนั้นจะต้องเป็นที่พึงพอใจและได้รับความยินยอมจากทั้ง 2 ฝ่าย

ขั้นที่ 5 การสรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมมาใช้ (conclusion and implementer appropriate alternative) เมื่อมีการประเมินทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและทั้งสองฝ่ายพึงพอใจกับทางเลือกนั้น ในขั้นนี้จะเป็นการทำข้อตกลงถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายจะได้รับ มีการทำเป็นข้อสรุปและทำสัญญากัน โดยอาจมีบุคคลอื่นมาเป็นพยานในข้อตกลงนั้นด้วยก็ได้

วนิดา ชนินทยุทธวงศ์ (2557, หน้า 13) กล่าวถึงหลักการบริหารความขัดแย้งไว้ 3 วิธี ดังนี้ 1) แพ้ – แพ้ (lose - lose) วิธีการที่ใช้แล้วให้ผล แพ้ – แพ้ ได้แก่วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกหนี และการปรองดอง เป็นวิธีที่ดูเหมือนจะแก้ปัญหาแต่จริงๆ แล้วปัญหานั้นยังคงอยู่ยังไม่ได้รับการแก้ไขทำให้อาจเกิดปัญหาได้อีกในเวลาต่อมา และทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้รับผลตามที่ต้องการ 2) แพ้ – ชนะ และ ชนะ – แพ้ (win- lose and lose - win) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยที่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะหรือได้รับผลประโยชน์ ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือเสียผลประโยชน์ วิธีการที่ใช้แล้วให้ผล แพ้ – ชนะ และ ชนะ – แพ้ คือการบังคับ หรือการใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญกว่า ซึ่งทำให้ไม่ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งจากสาเหตุจริงๆ ทำให้ความขัดแย้งจะยังคงอยู่และจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต 3) ชนะ – ชนะ (win - win) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ให้เป็นที่ต้องการมากที่สุด เพราะจะรู้สึกพึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย วิธีการแก้ปัญหาแบบ ชนะ – ชนะ จะพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและร่วมกันแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการสื่อสารที่แสดงข้อเท็จจริงในการขจัดหรือทำให้เกิดข้อขัดแย้งน้อยที่สุด

โดยหลักการที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแล้วได้ผล ชนะ – ชนะ จะต้องอยู่ในเงื่อนไขดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มที่มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ และอาจเกิดขึ้นได้เสมอ 2) กลุ่มมีทัศนคติในการช่วยกันแก้ไขปัญหามากกว่าที่จะมุ่งเอาชนะกัน 3) กลุ่มมีความจริงใจที่แสดงความต้องการที่แท้จริงออกมา 4) สมาชิกทุกคนร่วมกันหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ 5) กลุ่มหลีกเลี่ยงการใช้คะแนนเสียงข้างมากเป็นข้อยุติ 6) สมาชิกทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557, หน้า 106) กล่าวถึงหลักการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า ผู้บริหารสามารถควบคุมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ โดยแสดงพฤติกรรมของผู้นำจากคำว่า “CONFLICT” ดังนี้

C = Control ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-control) เป็นการควบคุมไม่ใช้อารมณ์ฉุนเฉียวหรือใช้คำพูดที่รุนแรงที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเจ็บปวดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

O = Optimist / Openness ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี เปิดใจยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความคิดเห็นหรือความต้องการ เป็นการลดความไม่เท่าเทียมกันในองค์การจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความวิตกกังวลและรู้สึกผ่อนคลาย

N = Negotiation การเจรจาต่อรอง เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารความขัดแย้งเพื่อหาข้อยุติปัญหาโดยเกิดความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย

F = Fairness ความยุติธรรมของผู้บริหาร แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักความเสมอภาคและสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้น

L = Love ผู้บริหารให้ความรักอย่างจริงใจ เห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

I = Individual / Identity เข้าใจและตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพให้เกียรติและเห็นคุณค่าในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน

C = Communication ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งบางครั้งผู้บริหารอาจใช้คนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ยช่วยในการเจรจาด้วยก็ได้

T = Togetherness การใช้ความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในการทำงาน เพราะผู้บริหารเพียงคนเดียวงานคงไม่สำเร็จได้ ดังนั้น การให้ความสำคัญ ให้เกียรติ ให้ความเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ก็จะเกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้สำเร็จไปด้วยกัน

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, p.384) กล่าวถึงหลักการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้ 1) แบบหลีกหนี (with drawing) มีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่เกิดความขัดแย้ง โดยการไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี มีความคิดว่าการถอนตัวออกจากสภาพปัญหาความขัดแย้งนั้นง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้ทำให้เห็นความสำคัญในเป้าหมายขององค์การและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกหนีคือเต่า (ถอนตัว-หดตัว) 2) แบบบังคับ (forcing) มีพฤติกรรมใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) มาบังคับให้ผู้อื่นยอมทำตามความต้องการของตนเอง โดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่นหรือความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยจะเน้นที่เป้าหมายหรือความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับคือฉลาม (บังคับ-ชอบใช้กำลัง) 3) แบบราบรื่น (smoothing) มีพฤติกรรมที่ต้องการเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นตัวทำลายสัมพันธภาพ เป็นสิ่งกระทบกระเทือนความรู้สึกจึงยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพในองค์การไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่นคือตุ๊กตาหมี (สัมพันธภาพราบรื่น) 4) แบบประนีประนอม (compromising) มีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนตนไปพร้อมๆกับรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในลักษณะการประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างยอมละเป้าหมายของตนบางส่วน เพื่อหาข้อสรุปที่ให้ประโยชน์กับทั้งสองฝ่ายที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมประนีประนอมคือจิ้งจอก (ประนีประนอมแก้ปัญหาเฉพาะหน้า) 5) แบบประสานร่วมมือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(confronting) มีพฤติกรรมที่เน้นการให้คุณค่าในเป้าหมายและสัมพันธภาพไว้ในระดับสูง โดยหาทางออกที่สามารถสนองต่อเป้าหมายทั้งของตนเองและผู้อื่น ใช้การประสานร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งและลดความตึงเครียด สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก (เผชิญหน้ากัน-สุขุม)

การบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 1978) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอย่างครอบคลุม โดยได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้ง ชื่อว่า Thomas-Kilmann conflict model instrument ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมที่เผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลได้เป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (co-operatives) กับพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (assertiveness) โดยได้ร่วมกันเสนอแนะยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คือ การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การเอาชนะ และการร่วมมือ โดยยุทธวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละแบบควรใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการปรองดอง (accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจและเชื่อฟังผู้อื่น ใจกว้าง ยอมเสียสละให้ผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นตัดสินใจแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ตรงกันข้ามกับด้านการเอาชนะ การปรองดองเหมาะสำหรับปัญหาที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ผิด หรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า หรืออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับเพื่อระงับปัญหาความขัดแย้งในขณะนั้น ซึ่งในบางครั้งปัญหาอาจยังไม่ได้ถูกแก้ไข

ควรใช้วิธีการปรองดองแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเมื่อพิจารณาแล้วว่าฝ่ายตรงข้ามมีเหตุผลที่ดีกว่าหรือประเด็นนั้นมีความสำคัญมากกว่า และเพื่อลดความแตกแยกที่จะต้องมีความขัดแย้งกันต่อไปแบบไม่รู้จบ

2. ด้านการหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย โดยจะใช้วิธีการไม่สู้ปัญหา ถอยหนีไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ ไม่ร่วมมือที่จะแก้ปัญหาและไม่สนใจในปัญหาที่เกิดขึ้น แสดงอาการหลีกเลี่ยงและเฉยชา หรือบางครั้งใช้วิธีการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนถึงเวลาที่เหมาะสม ทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ วิธีนี้จะเกิดขึ้นบ่อยในสถานการณ์ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า หรือประเด็นของปัญหาไม่มีความสำคัญหรือเมื่อการเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี วิธีการหลีกเลี่ยงนี้บางครั้งอาจทำให้ปัญหาความขัดแย้งเพิ่มความรุนแรงมากขึ้นจนขั้นวิกฤติ ยกเว้นว่าปัญหานั้นไม่รุนแรงมากนักการหลีกเลี่ยงก็อาจช่วยลดการปะทะได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ควรใช้วิธีการหลีกเลี่ยงแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเมื่อประเด็นของความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่สำคัญหรือไม่ซับซ้อนมากนัก หรือเมื่อพิจารณาแล้วว่าการเผชิญหน้าอาจทำให้เป็นผลเสียมากกว่าผลดี

3. ด้านการประนีประนอม (compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดระหว่างกลางของการเอาแต่ใจตนและการเอาชนะใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในแบบพบกันครึ่งทาง ซึ่งการประนีประนอมเป็นวิธีที่อยู่ตรงกลางระหว่างการเอาชนะและการปรองดอง การประนีประนอมจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายมีอำนาจเท่าเทียมกัน เป้าหมายมีความสำคัญไม่มากและมีเวลาในการตัดสินใจแบบจำกัด

ควรใช้วิธีการประนีประนอมแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเมื่อคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายมีอำนาจเท่าเทียมกัน และมีเวลาในการแก้ไขปัญหาแบบจำกัด

4. ด้านการเอาชนะ (competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจและความรู้สึกของตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์และความรู้สึกของผู้อื่น เป็นการมุ่งใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ การใช้วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว แต่เป็นวิธีที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจมากที่สุด

ควรใช้วิธีการเอาชนะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเมื่อมีความชัดเจนในประเด็นความขัดแย้งและมั่นใจว่าเราถูกต้อง และอาจจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

5. ด้านการร่วมมือ (collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง เป็นความพยายามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะหาทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือกัน จึงเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเกิดการผสมผสานความคิดที่ดีของทุกฝ่าย ผลของวิธีนี้จะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจในข้อสรุป

ควรใช้วิธีการร่วมมือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเมื่อต้องการระดมสมองและความคิดเห็นของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา โดยอาจเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนและมีเวลามากพอสำหรับการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายไปจนถึงเวลาในการลงมติเพื่อแก้ปัญหานั้น

ความสัมพันธ์ของมนุษย์เมื่ออยู่ในองค์การ ย่อมมีทั้งการปรองดอง ขัดแย้ง หรือการแบ่งแยก ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ดังนั้น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารจะต้องหาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความขัดแย้งนั้นลดลงหรือไม่สร้างปัญหาในการทำงาน

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 แบบ คือ การเอาชนะ (competition) การหลีกเลี่ยง (avoiding) การยอมให้ (accommodation) การร่วมมือ (collaboration) และการประนีประนอม (compromising)

2. การเอาชนะ (competition)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการเอาชนะไว้ ดังนี้

ทัศนา แสวงศักดิ์ (2561, หน้า 145) กล่าวถึงการเอาชนะไว้ว่า การที่คู่ต่อสู้ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปแย่งชิงหรือต่อสู้กันเพื่อที่จะได้ครอบครองสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนปรารถนา เช่น การแข่งขันในการสอบ การแข่งขันด้านกีฬา การแข่งขันทางการศึกษา การเอาชนะทางธุรกิจ หรือการเอาชนะในธรรมชาติเพื่อความอยู่รอด

ธิดาวัลย์ อุ่นกอง (2562, หน้า 129) กล่าวถึงการเอาชนะไว้ว่า หมายถึงการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความพยายามเป็นอย่างมากเพื่อให้ตนเองไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการเอาชนะอีกฝ่ายด้วยความภาคภูมิใจ

สโรจ เหลาศิริ (2564, หน้า 92) กล่าวถึงการเอาชนะไว้ว่า เป็นความตั้งใจของคนใดคนหนึ่ง เพื่อให้ตนเองชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

นิรอฮายา เจษฎาภา (2566, หน้า 42) กล่าวถึงการเอาชนะไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมที่พยายามหาทางออกในการแก้ปัญหาโดยไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ต้องการเหนือกว่าคู่แข่งขัน โดยใช้กฎ ระเบียบ เป็นข้ออ้างเพื่อให้ผู้อื่นยอมทำตาม มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญ อาจใช้อำนาจในตำแหน่งบังคับให้ผู้อื่นทำตาม รักษาผลประโยชน์ของตน ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหาและพยายามทำให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนนั้นถูกต้อง

โธมัน, และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.130) กล่าวถึงการเอาชนะไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจและความรู้สึกของตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์และความรู้สึกของผู้อื่น เป็นการมุ่งใช้อำนาจเพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ การใช้วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว แต่เป็นวิธีที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจมากที่สุด

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, p.45) กล่าวถึงการเอาชนะไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่งให้ความสำคัญกับงานหรือเป้าหมายของตนมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น เชื่อว่าจะยุติความขัดแย้งได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายแพ้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบเอาชนะ คือ ฉลาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ราฮิม (Rahim, 2001, p.312) กล่าวถึงการเอาชนะ ไว้ว่าเป็นรูปแบบของการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะและได้ตามที่ต้องการ โดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ วิธีนี้จึงเหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน หรือเป็นการดำเนินการตามคำสั่งและนโยบายของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาของผู้บริหารที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของตนเองเป็นสำคัญ ใช้การแก้ปัญหาจากความคิดเห็นและวิถีทางและประสบการณ์ของตนเองเพราะต้องการให้ปัญหายุติโดยเร็ว โดยเน้นการใช้ตำแหน่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและนโยบาย ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งจากประสบการณ์ของตนเอง ใช้อำนาจของตำแหน่งตัดสินปัญหาโดยไม่ถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารเตรียมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อนแล้ว หรือใช้วิธีการให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งที่ผู้บริหารเห็นว่าฝ่ายนั้นถูกต้อง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานและความมั่นคงขององค์กรมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยมุ่งประเด็นไปที่ความมั่นคงขององค์กรเป็นหลัก

3. การหลีกเลี่ยง (avoiding)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการหลีกเลี่ยงไว้ ดังนี้

โชคชัย นาไชย (2559, หน้า 46) กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงไว้ว่า หมายถึง วิธีการที่บุคคลมีพฤติกรรมแบบมุ่งเอาชนะและการให้ความร่วมมือในระดับต่ำ แต่จะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงและถดถอยจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นใดๆ มักใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติในการหลีกเลี่ยงหรือประวิงเวลาแก้ปัญหา ใช้ความอดทนอดกลั้นไม่โต้แย้ง ไม่กล่าวถึงสิ่งที่เป็นปัญหาและมีความพยายามที่จะห้ามให้บุคคลอื่นกล่าวถึงสิ่งที่เป็นปัญหาด้วย และมักมีการสั่งงานโดยหลีกเลี่ยงการกระทบกระเทือนกับผู้ใดโดยไม่จำเป็น

ขวัญฤทัย ภู่สาระ (2562, หน้า 87) กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงไว้ว่า หมายถึง ความโน้มเอียงที่จะป้องกันความสูญเสียมากกว่าที่จะพยายามให้ได้ผลประโยชน์ งานวิจัยส่วนมากแสดงว่า โดยทางความรู้สึกทางจิตใจแล้ว การสูญเสียมีอำนาจมากกว่าการได้รับโดยประมาณสองเท่า

อภิสรา ศรีบุศยกุล (2565, หน้า 47) กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงไว้ว่า หมายถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และมีพฤติกรรมการร่วมมือในระดับต่ำด้วย ให้ความสำคัญในความต้องการของผู้อื่น ไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการของตนเอง มีลักษณะของความเฉื่อยชาและไม่สนใจในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำตัวให้อยู่เหนือความขัดแย้งบนความคิดที่ว่าเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งนั้นจะลดลง

นิรอฮายา เจษฎาภา (2566, หน้า 49) กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงไว้ว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่วางเฉยต่อปัญหาความขัดแย้ง โดยการปล่อยให้เวลาเครื่องแก้ปัญหาโดยเชื่อว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ไม่ให้ความร่วมมือแต่จะใช้การหลีกเลี่ยงปัญหาไม่สนใจในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท และชอบที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทน

โธมัส, และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.130) กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยจะใช้วิธีการไม่สู้ปัญหา ถอยหนีไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ ไม่ร่วมมือที่จะแก้ปัญหาและไม่สนใจในปัญหาที่เกิดขึ้น แสดงอาการหลีกเลี่ยงและเฉยชา หรือบางครั้งใช้วิธีการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนถึงเวลาที่เหมาะสม ทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวในการที่จะได้ความคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ต่อองค์การ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย วิธีนี้จะเกิดขึ้นบ่อยในสถานการณ์ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า หรือประเด็นของปัญหาไม่มีความสำคัญหรือเมื่อการเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งนั้นก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, p.45) กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัวหนีจากปัญหา ไม่เผชิญหน้าและไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาเพราะคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข เชื่อว่าการถอนตัวจากความขัดแย้งนั้นง่ายกว่า พฤติกรรมนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานจะอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงคือ เต่า

ราฮิม (Rahim, 2001, p.312) กล่าวถึงการหลีกเลี่ยงไว้ว่าเป็น การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีการถอยหนี หรือหลีกเลี่ยงปัญหา บุคคลจะไม่สนใจ ความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น ซึ่งเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย วิธีนี้จึงเหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือประมาณการว่าจะเกิดผลไม่คุ้มกับกับเผชิญหน้า

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยงเป็นการแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาของผู้บริหารที่ใช้วิธีการหลบ หลีก และถอยหนีจากปัญหา ไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้วิธีการนิ่งเฉยเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง โดยจะปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายลงเอง และมักจะมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ใช้การวางเฉยต่อความผิดเล็กๆ น้อยๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรเพราะต้องการหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารปล่อยวางกับปัญหาทุกปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4. การยอมให้ (accommodation)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการยอมให้ไว้ ดังนี้

โชคชัย นาไชย (2559, หน้า 46) กล่าวถึงการยอมให้ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่มีการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ แต่มีพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจกัน ระหว่างบุคคลจึงมีพฤติกรรมการยอมเสียสละความต้องการของตนเองถึงแม้บางครั้งจะไม่เห็นด้วย ในข้อสรุปนั้น โดยมีความเชื่อว่า การรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นมีความสำคัญมากกว่าการสร้างความไม่พอใจในกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน พยายามให้มีการยอมความ และกล่าวขอโทษเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น รวมทั้งมีพฤติกรรมการเข้าอกเข้าใจและการเอาใจใส่ผู้อื่น

นดินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2562, หน้า 87) กล่าวถึงการยอมให้ไว้ว่า เป็นการที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความแตกแยกเมื่อต้องการให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง การสร้างการยอมรับจากสังคม เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการแก้ปัญหาสำหรับในอนาคต

บังอร จันกรม (2562, หน้า 26) กล่าวถึงการยอมให้ไว้ว่า หมายถึงพฤติกรรมที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นความพยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ

ยุคนันท์ วันจำ (2563, หน้า 59) กล่าวถึงการยอมให้ไว้ว่า หมายถึงการเป็นผู้เสียสละเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล แต่ถ้าเป็นการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นั้นจะทำให้ลูกน้องไม่ชอบ เพราะจะทำให้ขาดโอกาสของการได้ทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

อภิสรา ศรีบุศยกุล (2565, หน้า 49) กล่าวถึงการยอมให้ไว้ว่า หมายถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีพฤติกรรมเน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้ตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

โธมัส, และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.130) กล่าวถึงการยอมให้ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เน้นการเอาใจและเชื่อฟังผู้อื่น ใจกว้าง ยอมเสียสละให้ผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นตัดสินใจแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ตรงกันข้ามกับด้านการเอาชนะ การปรองดองเหมาะสำหรับปัญหาที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ผิด หรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า หรืออีกฝ่ายหนึ่งยอมรับเพื่อระงับปัญหาความขัดแย้งนั้น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง

ราฮิม (Rahim, 2001, p.312) กล่าวถึงการยอมให้ไว้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พยายามลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องต้องกัน บุคคลจะยอมตามโดยไม่เน้นความสนใจของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นแบบที่มุ่งตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง วิธีนี้จึงเหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นชัดเจนว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิดและเป็นเรื่องสำคัญกว่าของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง

สรุปได้ว่า การยอมให้เป็นการแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาของผู้บริหารที่เน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ผู้บริหารยอมยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมให้ผู้อื่นได้ทำตามความคิดเห็นของเขาเองอยู่เสมอแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้บริหารจะไม่แก้ปัญหาโดยใช้วิธีการที่จะทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นมีความสุขและจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ยอมเสียสละเพื่อให้ผู้อื่นได้ตามที่ต้องการมากกว่าที่ตนเองควรจะ และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

5. การร่วมมือ (collaboration)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการร่วมมือไว้ ดังนี้

สมุทร ชำนาญ (2557, หน้า 45) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการประสานความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างบุคคลให้หายไป ควรใช้วิธีนี้เมื่อเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนและมีเวลามากพอที่จะใช้ในการแก้ปัญหา

วิไลรัตน์ ฝ่ายดี (2559, หน้า 62) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพที่เน้นผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นเรื่องที่สมาชิกต้องให้ความสำคัญว่าบางครั้งเมื่อมีการแข่งขันในกลุ่มต่างๆ และเกิดความขัดแย้งขึ้น จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่มในการเผชิญหน้ากับคู่แข่งนั่นเอง

ศศิวิมล ศศิวรกุล (2561, หน้า 30) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยตกลงร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของการมุ่งที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งของตนเองและบุคคลอื่น

อภิสรา ศรีบุศยกุล (2565, หน้า 52) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาด้วย จึงเป็นมุมมองในการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย

นิรอฮายา เจษฎาภา (2566, หน้า 44) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งหาวิธีจูงใจให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ใช้ความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายในการร่วมกันเผชิญกับปัญหา วิธีการแก้ปัญหาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ยึดหลักความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด ให้ความสำคัญในสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โธมัส, และคิลแมนน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.130) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง เป็นความพยายามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะหาทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาด้วยการร่วมมือกัน จึงเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานเกิดการผสมผสานความคิดที่ดีของทุกฝ่าย ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย และผลของวิธีนี้จะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจในข้อสรุป

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, p.45) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งตนและผู้อื่น ทำให้ทั้งตนและผู้อื่นเกิดความพอใจ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบร่วมมือ คือ นกฮูก

สรุปได้ว่า การร่วมมือเป็นการแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาของผู้บริหารที่เน้นให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกันและในขณะเดียวกันก็เกิดสัมพันธภาพที่ดีด้วย มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากปัญหาความขัดแย้ง จะพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

6. การประนีประนอม (compromising)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประนีประนอมไว้ ดังนี้

กมลวรรณ ยอดมาลี (2558, หน้า 107) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า เป็นการผ่อนหนักผ่อนเบาให้แก่กัน ปรองดองกัน ใช้ในกรณีที่ต้องการให้ความขัดแย้งยุติโดยสันติวิธี

ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2559, หน้า 71) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการไกล่เกลี่ย และระงับข้อพิพาทนั้นๆ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เกิดข้อพิพาทบุคคลนั้นและความพอใจของคู่กรณีเท่าที่จะพึงกระทำได้

แพรภัทร ยอดแก้ว (2559, หน้า 13) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติที่ทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข การประนีประนอมทำให้สามารถเจรจาต่อรองหรือปรับตัวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความรุนแรง

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, หน้า 57) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการสร้างความพึงพอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ใช้หลักการถอยคนละก้าว พบกันครึ่งทาง เดินสายกลาง เพื่อหาข้อยุติปัญหาความขัดแย้ง มีการประนีประนอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เสียสละบางส่วนและได้บางส่วนในทั้งสองฝ่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ศศิวิมล ศศิวรกุล (2561, หน้า 30) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า หมายถึง วิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีความพยายามพบกันแบบครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจะต้องเสียสละสิ่งที่ต้องการบางส่วนและได้สิ่งที่ต้องการบางส่วน บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

นิริฮายา เจษฎาภา (2566, หน้า 46) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่แก้ไขปัญหาที่มุ่งความพึงพอใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาแบบพบกันครึ่งทางและได้ผลประโยชน์ร่วมกัน มีการรับฟังปัญหาจากคู่กรณีทั้งสองฝ่ายเพื่อนำมาแก้ปัญหาร่วมกัน ต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้โดยไม่ใช้ความรุนแรงหรือกระทบกระทั่งกัน

โทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 1978, p.130) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดระหว่างกลางของการเอาแต่ใจตนและการเอาชนะใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในแบบพบกันครึ่งทาง ซึ่งการประนีประนอมเป็นวิธีที่อยู่ตรงกลางระหว่างการเอาชนะและการปรองดอง การประนีประนอมจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายมีอำนาจเท่าเทียมกัน เป้าหมายมีความสำคัญไม่มากและมีเวลาในการตัดสินใจแบบจำกัด

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, p.45) กล่าวถึงการประนีประนอมไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่คำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง ยอมสละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เพื่อหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้ง ที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอมคือ จิ้งจอก

ราฮิม (Rahim, 2001, p.312) กล่าวถึงการประนอมประนอมไว้ว่า เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยื่นหมูยื่นแมว หรือเรียกว่า give-and-take โดยทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ตกลงกันได้ เป็นแบบที่มุ่งตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง ซึ่งเหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และแต่ละฝ่ายต่างก็มีอำนาจเท่าๆ กัน

สรุปได้ว่า การประนีประนอมเป็นการแสดงพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารที่เป็นการพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจะได้รับสิ่งที่ต้องการในบางส่วน และต้องยอมเสียสละในสิ่งที่ต้องการอีกบางส่วน เพราะผู้บริหารมองว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์จึงใช้วิธีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และเพื่อนร่วมงาน ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ไขปัญหา ใช้วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อลดความรุนแรงของความขัดแย้ง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง พยายามอย่างที่สุดที่จะให้เกิดความยุติธรรมต่อทั้งสองฝ่าย ใช้ทางสายกลางในการแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทั้งสองฝ่าย ให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน เพื่อรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอดีและเหมาะสม

มโนทัศน์ด้านการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการในการทำงานโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มผู้บริหาร เพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้และสามารถให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมได้เป็นอย่างดี

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมาย ไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557, หน้า 4) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 13) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ วิธีการ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและอาศัยความร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

สุญาดา มิ่งพัชรการ (2558, หน้า 17) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้พยายามเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานเพื่อที่จะได้ดำเนินงานต่างๆ ในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม โดยใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

พรรณวดี ปามุทา (2559, หน้า 18) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ เจตคติ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีคุณลักษณะที่ตรงกับความต้องการของสังคม มีการวางแผนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาในการสั่งการ ควบคุมและจัดการ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560, หน้า 22) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการใช้กลุ่มคนดำเนินการให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 26) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษาอย่างมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีคุณธรรม ดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข และเป็นความร่วมมือของผู้บริหาร ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

วนิดา เนาวนิตย์ (2563, หน้า 12) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในการบริหารงาน 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ร่วมกัน

สมสมัคร พงษ์ศิริพัฒน์ (2563, หน้า 13) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดีของสังคม

คำปิ่น ทีสุกะ (2564, หน้า 18) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารและวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามค่านิยมหรือความเชื่อพื้นฐานเพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา โดยคณะผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคคลฝ่ายต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและมีคุณภาพ

กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ (2565, หน้า 16) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบระเบียบตามกระบวนการในด้านงานวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านทั่วไป ในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ดำเนินการตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ พึงยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้ทักษะของผู้นำในการบริหารงาน 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อสร้างความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมาย

จัดสรรทรัพยากร และสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. หน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา

ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 และระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2566 โดยในหมวดหน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา มีสาระ ดังนี้

สถานศึกษาอาชีวศึกษามีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ฝึกอบรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพให้แก่ผู้เรียน ตามนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้สถานศึกษาดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. จัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง มีความทันสมัย ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ หรือการประกอบอาชีพอิสระ
2. สร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ
3. มีการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ ทั้งจากรัฐ เอกชน และองค์กรอื่นๆ ในการสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
4. เสริมสร้างให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ มีความสามารถในการคิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเองสามารถประกอบอาชีพได้
5. นำความรู้สร้างประโยชน์ด้านการให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น
6. พัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
7. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬา พลานามัย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
8. ศึกษาการจัดการเชิงธุรกิจ งานการค้า และงานบริการ รับจ้าง ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

การบริหารงานในสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากร แบ่งออกเป็นงานต่างๆ ดังนี้

1.1 งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) งานสารบรรณ 2) จัดทำร่างหนังสือราชการ ประกาศ คำสั่ง อย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ 3) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา 4) จัดระบบเอกสารหลักฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร และนักเรียนนักศึกษาของสถานศึกษา 5) เผยแพร่ข่าวสาร นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คำชี้แจง ประกาศ ให้บุคลากร และนักเรียนนักศึกษาของสถานศึกษารับทราบโดยทั่วกัน 6) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 7) รับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1.2 งานบุคลากร มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาตามระเบียบของทางราชการ 2) จัดทำแผนอัตรากำลัง และดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา 3) จัดทำสถิติ และรายงานเกี่ยวกับเวลาการปฏิบัติราชการและการลาของบุคลากรในสถานศึกษา 4) จัดทำทะเบียนประวัติของบุคลากร และดำเนินการเกี่ยวกับการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 5) ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เช่น การขอมีบัตรประจำตัว การขอแก้ไขทะเบียนประวัติ การขอเลื่อนตำแหน่ง การขอมีและขอเลื่อนวิทยฐานะ การออกหนังสือรับรอง การขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ เงินทดแทนและการจัดทำสมุดบันทึกผลงานและคุณงามความดี ของบุคลากรในสถานศึกษา 6) ดำเนินการทางวินัยบุคลากรในสถานศึกษา 7) การจัดสวัสดิการภายในให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา 8) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 9) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 10) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 11) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3 งานการเงิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) จัดทำเอกสารและหลักฐานทุกประเภทด้านการเงินให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2) รับและเบิกจ่ายเงิน รายงานเงินคงเหลือประจำวัน รวมทั้งควบคุมการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ 3) เก็บรักษาเอกสารและหลักฐานต่างๆ ไว้เพื่อการตรวจสอบและดำเนินการทำลายเอกสารตามระเบียบ 4) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 6) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.4 งานการบัญชี มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) จัดทำเอกสารหลักฐาน บันทึกรายการบัญชี ปรับปรุงบัญชี การปิดบัญชีของสถานศึกษา ตามระบบบัญชีและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2) จัดทำรายงานงบการเงินและบัญชี เพื่อจัดส่งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกำหนดเวลาตามระเบียบ 3) ควบคุมการเบิกจ่ายเงินตามประเภทเงินให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) ให้คำปรึกษา ชี้แจง และอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ 5) เก็บรักษาเอกสารและหลักฐานต่างๆ ไว้เพื่อการตรวจสอบและดำเนินการทำลายเอกสารตามระเบียบ 6) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 7) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 8) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.5 งานพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ 1) จัดหา การซื้อ การจ้าง การควบคุม การเก็บรักษา การเบิกจ่ายพัสดุและการจำหน่ายพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบ 2) จัดทำทะเบียนที่ดินและสิ่งก่อสร้างทุกประเภท 3) ควบคุมการใช้ยานพาหนะ การเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การบำรุงรักษา ที่เกี่ยวกับยานพาหนะของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ 4) ควบคุมดูแล ปรับปรุง ซ่อมแซม บำรุงรักษาครุภัณฑ์ ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยพร้อมใช้งาน 5) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 7) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.6 งานอาคารสถานที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ การใช้ และการขอใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา ให้เป็นไป ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 2) วางแผนในการใช้พื้นที่ของสถานศึกษา ควบคุมดูแล ปรับปรุง ซ่อมแซม พัฒนาอาคารสถานที่ การรักษาสภาพแวดล้อมและระบบสาธารณูปโภค พร้อมจัดเวรยามดูแล 3) ให้คำแนะนำ ชี้แจง และอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ 4) เก็บรักษาเอกสารและหลักฐานต่างๆ ไว้เพื่อการตรวจสอบและดำเนินการทำลายเอกสารตามระเบียบ 5) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 7) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.7 งานทะเบียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) รับสมัครนักเรียน นักศึกษา และการตรวจหลักฐานต่างๆ ให้มีการขึ้นทะเบียนเป็นนักเรียน นักศึกษา และผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2) ดำเนินให้มีการลงทะเบียนรายวิชา ลงทะเบียนภายหลังกำหนดการขอพักการเรียน การขอคืนสภาพการเป็นนักเรียนนักศึกษา พร้อมจัดทำบัตรประจำตัวนักเรียน นักศึกษา 3) ตรวจสอบรายชื่อ นักเรียน นักศึกษาที่ไม่มีสิทธิ์สอบ การสอบแก้ตัว การสอบทดแทน การพ้นสภาพการเป็นนักเรียน นักศึกษา เพื่อนำเสนอให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยทราบและพิจารณาและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตามควรแก่กรณี 4) ประสานกับงานวัดผลและประเมินผล จัดทำรายงานผลการเรียนเฉลี่ย (GPA) และตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ (PR) เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) รับผลการประเมินผลการเรียนประจำภาค ซึ่งผู้อำนวยการวิทยาลัยอนุมัติแล้วบันทึกในระเบียนแสดงผลการเรียน 6) ออกหลักฐานทางการเรียน เช่น การออกสำเนาระเบียนแสดงผลการเรียน ใบรับรองผลการเรียน ประกาศนียบัตร และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 7) รับและดำเนินการเกี่ยวกับคำร้องต่างๆ เช่น การลาออก การพักการเรียน การโอน ย้าย การเรียนภาคฤดูร้อน การขอเปลี่ยนชื่อ ชื่อสกุล วันเดือนปีเกิด เป็นต้น 8) รายงานการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาให้หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องตามระเบียบ 9) จัดระบบการเก็บรักษาเอกสารและหลักฐานการลงทะเบียนและเอกสารอื่นๆ ตามความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานทะเบียนให้เป็นไปตามระเบียบ 10) เก็บรักษาเอกสารและหลักฐานต่างๆ ไว้เพื่อการตรวจสอบและ

สถาบันวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ดำเนินการทำลายเอกสารตามระเบียบ 11) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 12) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

1.8 งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) เผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา รวมทั้งข่าวสารอื่นๆ ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลทั่วไป 2) รับผิดชอบศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารต่างๆ ของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 3) เป็นศูนย์ข้อมูลและบริการเพื่อการประชาสัมพันธ์ 4) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 5) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ แบ่งออกเป็นงานต่างๆ ดังนี้

2.1 งานวางแผนและงบประมาณ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) จัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนพัฒนาสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ตามนโยบายและภารกิจของสถานศึกษา 2) จัดทำข้อมูลแผนการรับนักเรียน นักศึกษา การยุบ ขยายและเพิ่มประเภทวิชา สาขาวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษา ตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา 3) ตรวจสอบและควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและดำเนินการเรื่องการปรับแผนการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา 4) รวบรวมแผนการใช้จ่ายเงิน เป็นค่าวัสดุฝึกของแผนกวิชา สำรวจความต้องการวัสดุครุภัณฑ์ของแผนกวิชา และงานต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการประกอบการพิจารณาจัดซื้อจัดจ้าง 5) วิเคราะห์รายจ่ายของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ 6) จัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด 7) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 8) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 9) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 10) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2 งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ให้บริการข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียน นักศึกษา สถานประกอบการตลาดแรงงาน บุคลากร ในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) รวบรวมและเผยแพร่สารสนเทศต่างๆ พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลของสถานศึกษา ให้สามารถเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น 3) กำกับ ควบคุม ดูแลระบบให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ 4) ดำเนินการเกี่ยวกับศูนย์กำลังคนอาชีวศึกษาของสถานศึกษา 5) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 7) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3 งานความร่วมมือ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ประสานความร่วมมือและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา 2) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 4) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 งานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริม สนับสนุน นักเรียนนักศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา การประกอบอาชีพ และประโยชน์โดยรวมของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น 2) วิเคราะห์ วิจัย และประเมินผลการใช้หลักสูตร ผลสัมฤทธิ์การจัดการเรียนการสอน 3) รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิเคราะห์ วิจัย และการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ 4) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 6) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.5 งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ 1) วางแผนดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 2) ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ สาขาวิชา และงานต่างๆ ในสถานศึกษารวมทั้งสถานประกอบการ บุคคล องค์กรและหน่วยงานภายนอก ในการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 3) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา 4) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 6) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา แบ่งออกเป็นงานต่างๆ ดังนี้

3.1 งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งกิจกรรมชมรมต่างๆ ขึ้นภายในสถานศึกษา 2) ดำเนินการจัดตั้งและควบคุมดูแลองค์การวิชาชีพต่างๆ ขึ้นในสถานศึกษา 3) จัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่สถานศึกษา สังคม ชุมชน และกิจกรรมต่างๆ ในวันสำคัญของชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของนักเรียน นักศึกษา รวมทั้งโครงการพัฒนานักเรียนนักศึกษาด้านบุคลิกภาพและมนุษสัมพันธ์ 5) ควบคุมดูแลกิจกรรมลูกเสือเนตรนารีวิสามัญและนักศึกษาวิชาทหาร 6) ส่งเสริมการกีฬา นันทนาการและศิลปวัฒนธรรมในสถานศึกษา 7) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 8) สรุปผลการประเมินและนำผลการประเมินเสนอฝ่ายบริหารและสำนักงานคณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อาชีวศึกษา 9) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 10) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 11) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2 งานครูที่ปรึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) เสนอแต่งตั้งครูที่ปรึกษา 2) ควบคุมดูแล ส่งเสริม การจัดทำ จัดเก็บ รวบรวมข้อมูลประวัติ ข้อมูลการเรียน และพฤติกรรมนักเรียนนักศึกษา 3) ประสานกับครู แผนกวิชา และงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาต่างๆ ของนักเรียน นักศึกษา และผู้เข้ารับการอบรมในสถานศึกษา 4) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ปรึกษา สรุปผลการประเมินและนำผลการประเมินเสนอฝ่ายบริหารและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 6) ดูแล บำรุงและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 งานปกครอง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ปกครองดูแลนักเรียน นักศึกษา ให้อยู่ในระเบียบวินัย ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 2) ประสานงานกับครูที่ปรึกษา ในการแก้ปัญหาของนักเรียนนักศึกษา 3) ประสานงานกับพนักงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมความประพฤตินักเรียนนักศึกษาและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และผู้ปกครองในการแก้ปัญหาความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา 4) เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการงานปกครอง เพื่อพิจารณาการลงโทษนักเรียนนักศึกษา 5) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ป้องกันและแก้ปัญหาการทะเลาะวิวาทการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา 6) จัดทำระเบียนนักเรียนนักศึกษาที่ได้รับการพิจารณาตัดคะแนนความประพฤติและลงโทษ กรณีกระทำความผิดต่อระเบียบวินัย ข้อบังคับ 7) สรุปผลการประเมินและนำผลการประเมินเสนอต่อฝ่ายบริหารและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 8) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 9) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 10) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.4 งานแนะแนวอาชีพและการจัดการงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ 1) ปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ นักเรียนนักศึกษา 2) จัดทำคู่มือนักเรียนนักศึกษา 3) ดำเนินการงานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาและจัดสรรทุนเพื่อการศึกษา 4) บริการให้คำปรึกษา แนะแนวอาชีพ และจัดหางานแก่นักเรียนนักศึกษาและผู้เข้ารับการฝึกอบรม 5) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน สถานประกอบการ เพื่อจัดหางานให้แก่นักเรียนนักศึกษา และผู้เข้ารับการฝึกอบรม 6) สร้างระบบเครือข่าย การแนะแนวอาชีพดำเนินการแนะแนวอาชีพพร้อมทั้งส่งเสริมอาชีพ ศึกษาต่อและประกอบอาชีพอิสระ 7) จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลนักเรียนนักศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาโดยติดตามการมีงานทำ การศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ และการจัดทำรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 9) จัดทำ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปฏิทินการปฏิบัติงาน 10) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 11) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.5 งานสวัสดิการนักเรียนนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) จัดและควบคุมดูแลสวัสดิการและการให้บริการด้านต่างๆ ภายในสถานศึกษา 2) จัดหาเครื่องมือและเวชภัณฑ์ เพื่อปฐมพยาบาลและการให้บริการสุขภาพ 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการปฐมพยาบาล การบริการทางสุขภาพแก่นักเรียนนักศึกษา และบุคลากรของสถานศึกษา 4) ให้คำปรึกษาและทำหน้าที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพ สิ่งเสพติดและโรคภัยร้ายแรงต่างๆ ทั้งการป้องกันและรักษา 5) จัดการตรวจติดตามและควบคุมดูแลการเข้าพักทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) จัดโรงอาหาร วางแผน จัดระบบและควบคุมดูแลการประกอบอาหารและการให้บริการแก่นักเรียนนักศึกษา และผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ถูกต้องตามหลักโภชนาการที่ดี 7) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 8) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 9) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 10) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ฝ่ายวิชาการ แบ่งออกเป็นงานต่างๆ ดังนี้

4.1 แผนกวิชา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) การจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอน ตารางเรียน ตารางสอน 2) ควบคุมดูแล ส่งเสริม กำกับ ติดตามการจัดการเรียนการสอน แก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกงาน การวัดผลประเมินผลและการวิจัยในแผนกวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตรและระเบียบแบบแผนของทางราชการ 3) วางแผนและดำเนินงานด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกได้ 4) จัดหาดูแลรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือของแผนกวิชาให้ใช้งานได้เป็นปกติ และมีเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน 5) สนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน นวัตกรรม เทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ การใช้อุปกรณ์ การเรียนการสอน การเขียนตำรา เอกสาร และใบช่วยสอนต่างๆ 6) ติดตามและแนะนำเกี่ยวกับการทำโครงการฝึก โครงการสอน แผนการเรียนรู้ คู่มือครู ใบงาน ตลอดจนแฟ้มสะสมงาน 7) ควบคุมการใช้วัสดุการศึกษา และลงทะเบียนผลิตผลของแผนกวิชาให้เป็นไปตามใบงาน 8) ควบคุมดูแลและพัฒนาสำนักงาน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ให้สะอาดเรียบร้อยทันสมัยอยู่เสมอ 9) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 10) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 11) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 12) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4.2 งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) จัดทำ รวบรวม และตรวจสอบแผนการเรียน ของทุกแผนกวิชาให้ตรงกับโครงสร้างของหลักสูตร 2) จัดทำตารางสอน ตารางเรียนร่วมกับแผนกวิชาต่างๆ และสถานประกอบการที่เกี่ยวข้อง 3) พัฒนา

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลักสูตรการเรียนการสอนฐานสมรรถนะร่วมกับสถานประกอบการและหน่วยงานภายนอก 4) จัดหา รวบรวมและพัฒนาหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อความรู้หรือทักษะในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ ซึ่งจัดขึ้นเป็นโครงการหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้สอนในสถานศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ จุดหมายและหลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร ตลอดจนระเบียบการจัดการศึกษา 6) ประสานกับแผนกวิชาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน 7) ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงตามหลักสูตร 8) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้สอนจัดทำเอกสารประกอบการสอนและจัดการเรียนการสอน สื่อและเทคโนโลยีการสอนที่ทันสมัย 9) รวบรวม และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่าต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา 10) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 11) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 12) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 13) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4.3 งานวัดผลและประเมินผล มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) กำกับดูแล จัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลในสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการโอนผลการเรียน 3) ตรวจสอบผลการให้ระดับคะแนน เพื่ออนุมัติผลการเรียน 4) รวบรวมผลการเรียนที่ได้รับการอนุมัติแล้วส่งงานทะเบียน 5) จัดสอบมาตรฐานวิชาชีพร่วมกับสาขาวิชาและรายงานผลการประเมินตามระเบียบ 6) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน 7) เก็บรักษาและทำลายเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผลและประเมินผลการเรียนตามระเบียบ 8) ดำเนินการเกี่ยวกับการเทียบโอนผลการเรียน เทียบโอนความรู้และประสบการณ์ 9) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 10) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 11) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 12) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4.4 งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) จัดการศึกษาวิชาชีพโดยร่วมมือกับสถานประกอบการ และหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถไปประกอบอาชีพได้ 2) จัดทำแผนและคู่มือการฝึกตามโครงสร้างของหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการในการวิเคราะห์จุดประสงค์รายวิชาและมาตรฐานรายวิชาที่จะฝึกอาชีพ 3) วางแผนร่วมกับสถานประกอบการในการนิเทศ ติดตาม การฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการและมีการวัดผลและประเมินผล ควบคุมกำกับดูแล และแก้ปัญหาต่างๆ 4) ประชุมสัมมนาครูฝึก ครูนิเทศเพื่อร่วมกันวางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี 5) ติดต่อประสานงานกับแหล่งงานและสถานประกอบการเพื่อการจัดหาที่ฝึกงานให้กับนักเรียนนักศึกษา 6) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 7) ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องมีการกำหนดแบบแผนและกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายซึ่งมีผลต่อเป้าหมายของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ โดยมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบให้เกิดขึ้น การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ทักษะการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2559, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันบริหารจัดการ โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ทิพวรรณ สำเภาแก้ว (2560, หน้า 55) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในด้านกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา โดยผู้บริหาร ครูอาจารย์และคณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ในท้องถิ่น ที่ร่วมกันวางแผนในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สัมมา รธนิธย์ (2560, หน้า 94) กล่าวว่า การบริการสถานศึกษามีความสำคัญในฐานะที่เป็นกระบวนการที่เป็นภารกิจ หน้าที่หลักของผู้บริหารจะต้องกำหนดแบบแผน และเทคนิคต่างๆ โดยนำทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การมาใช้ เพื่อทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินการ เพื่ออำนวยให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องและมีคุณภาพจากสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาการศึกษาของคนในชาติ

สุจินตนา ตรงประสิทธิ์ (2560, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในด้านที่ต้องมีความรับผิดชอบพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับยุคสมัยและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ และผู้บริหารสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ตลอดจนกำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 27) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการมีบทบาทด้านการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดีคนเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการอย่างมีรูปแบบ ขั้นตอน และมีวิธีการดำเนินการ มีการพัฒนาทักษะความรู้มีการวางแผนการทำงาน มีวิธีการประเมินผลการศึกษาอย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ จะนำมาซึ่งความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการศึกษา

วนิดา เนาวนิตย์ (2563, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายและวางแผนในการทำงาน นำมาซึ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับจากบุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษา

ธัญญาภรณ์ นาจำปา (2564, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะเป็นกระบวนการทำงานโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ นั่นคือ การพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพที่สังคมต้องการ ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องบริหารให้เป็นไปตามแผนงานและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานตามระบบ โดยใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาอย่างมีประสิทธิภาพ

มูฮามัดตอยูดีน เจ๊ะแว (2564, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ การแสดงความสามารถของผู้บริหารในด้านทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน นำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายในและภายนอก

เสรี ภักดี (2564, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า การบริหารมีความสำคัญและมีประโยชน์ในการช่วยให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน พร้อมวิธีการดำเนินงานตามลำดับ เพื่อให้เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในงานนั้น

ชนิดา ปากหวาน (2565, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ต่างๆ ให้แก่นักเรียนและสมาชิกของสังคม ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ปกิตตา ปานเกษม (2565, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ที่ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน มีขั้นตอน รูปแบบ กฎกติกา และวิธีการดำเนินงาน มีทรัพยากรสนับสนุน มีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ ทั้งนี้การบริหารสถานศึกษามีความจำเป็นและความสำคัญที่จะต้องได้คนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์และความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

อนุจิรา ปั่นโย (2565, หน้า 27) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการในการทำงานโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการปฏิบัติภารกิจในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และเป็นกระบวนการตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อพัฒนาและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตร

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และประสิทธิภาพของสถานศึกษาเกิดจากหลักการบริหารที่มีระบบและเป็นกระบวนการ มีหลักเกณฑ์ รวมทั้งผู้บริหารต้องมีทักษะและประสบการ์ที่สามารถวางแผน ดำเนินการตามระบบอย่างมีขั้นตอน มีความร่วมมือจากบุคลากรภายในและบุคคลภายนอก เพื่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่สังคมต้องการอย่างเหมาะสมกับยุคสมัย

4. ทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีหลักการหรือกรอบแนวทางของการปฏิบัติที่ชัดเจน ยืดหยุ่นและสามารถปรับได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งทฤษฎีหรือหลักการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้ในการบริหารงานตามที่นักวิชาการได้ศึกษามา มีดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สุภัทสรานันท์ โพธิ์กัน, 2561, หน้า 26) กล่าวถึง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารศึกษาไว้ ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยยึดการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ โดยเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และยึดหลักของความถูกต้องเป็นธรรม คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก 2) หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารสถานศึกษาด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่คดโกง เป็นความหมายในเชิงบวกที่มีความหมายตรงกันข้ามกับการทุจริตคอรัปชั่น 3) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การให้ข้อมูลที่จำเป็นการแสดงความคิดเห็น การให้คำปรึกษา การร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน 4) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาด้วยความตระหนักในสิทธิ หน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจต่อปัญหาสาธารณะ ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา

สาธารณะ การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำของตน 5) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์และมีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุด 6) หลักคุณธรรม หมายถึง การบริหารสถานศึกษา ด้วยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

โชติ บดีรัฐ (2558, หน้า 22) กล่าวถึงแนวความคิดของการจัดการสมัยใหม่ 5 รูปแบบที่สามารถนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาได้ ดังนี้ 1) แนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี Z ของ William Ouchi เป็นการบริหารจัดการองค์กรโดยการเปรียบเทียบองค์กรแบบอเมริกันและองค์กรแบบญี่ปุ่น ที่มีความแตกต่างกัน โดยองค์กรแบบอเมริกันจะมีการจ้างงานในระยะสั้น เน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจเป็นของปัจเจกบุคคลในองค์กร และการดูแลพนักงานเป็นการดูแลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ในขณะที่องค์กรแบบญี่ปุ่น จะมีการจ้างงานแบบตลอดชีพ ทำงานเป็นทีม เลื่อนตำแหน่งช้า การตัดสินใจในลักษณะมติเอกฉันท์ แลการดูแลพนักงานเป็นการดูแลทั้งคนและดูแลทุกส่วนของบุคคล 2) แนวคิดเชิงระบบ เป็นการบริหารจัดการองค์กรโดยแบ่งออกเป็นระบบย่อยๆ ที่ทำงานร่วมกัน ระบบจะปรับปัจจัยนำเข้า (input) จากสภาพแวดล้อม ทำหน้าที่แปรสภาพ (process) ปัจจัยนำเข้า และทำให้เป็นปัจจัยนำออกหรือที่เรียกว่าผลผลิต (output) ขององค์กร และส่งมอบผลผลิตนั้นเข้าสู่สภาพแวดล้อม และท้ายสุดองค์กรจะรับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมนำไปสู่การปรับตัวขององค์กร 3) การบริหารแบบตัดสินใจ เป็นการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์เชิงปริมาณ” ซึ่งแนวคิดนี้มีข้อดีคือ มีเครื่องมือสำหรับการพิจารณาสิ่งต่างๆ แต่มีข้อจำกัดคือ ปัจจัยที่ไม่สามารถวัดได้แน่นอนและถูกมองข้ามไป 4) การบริหารแบบระบบเพื่อการปรับตัว เป็นการบริหารจัดการองค์กรโดยนำวิธีการเชิงระบบมาใช้และหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก แนวคิดนี้เป็นการบริหารจัดการองค์กรที่รวมเอาทุกวิธีเข้าด้วยกันมีความคล่องตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรับสิ่งใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 5) การบริหารตามสถานการณ์ เป็นการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้การเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารองค์กรมาปรับใช้ตามสถานการณ์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจได้ว่า ภายใต้สถานการณ์เฉพาะนั้นๆ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคแบบใด จึงจะสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 12) ล่าวถึงทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดได้ ดังนี้ 1) ค้นหาและประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำไปใช้ด้านการบริหารจัดการ ด้วยการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ผู้บริหารจะต้องรู้จักสังเกตและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

นำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของงานนั้น 2) มีการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด ค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำมาฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ต่างๆ ให้แก่บุคลากรต่อไป 3) การเตรียมพนักงานเพื่อให้ได้รับการเรียนรู้ ฝึกอบรมพัฒนาตามหลักการ 4) มีเทคนิคการจูงใจบุคลากร เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีที่สุด โดยการจ่ายค่าตอบแทนตามสัดส่วนของผลผลิตหรือคุณภาพที่แต่ละคนทำได้ 5) มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างชัดเจน โดยฝ่ายบริหารรับผิดชอบด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ส่วนบุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

ลูเธอร์, และลินดัล (Luther, & Lindon, 1937, p.78) เสนอหลักการบริหารจัดการ 7 ข้อที่เรียกว่าหลักการ POSDCoRB ดังนี้

P – Planning การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในอนาคตว่าต้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร เป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ หรือเป็นการวางเค้าโครงกิจกรรม และแผนงานต่างๆ เพื่อให้ดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

O – Organizing การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

S – Staffing การจัดบุคลากร หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร คือ การบริหารงานบุคคล ซึ่งฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ว่าจะดูแลควบคุมจัดสรรคนอย่างไรให้เหมาะสมกับงาน

D – Directing การอำนวยการ หมายถึง การตัดสินใจ สั่งการ การควบคุมงาน หรือหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงานหรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ด้วยดี

Co – Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหาร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับ

R – Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวภายในองค์กรจะเป็นผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่างๆ ให้ทุกฝ่ายทราบ เพื่อจะได้ติดตามการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานได้ทันเวลา

B – Budgeting การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การวางแผนงบประมาณ และการจัดทำบัญชี ควบคุมการเงินให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน

เดมมิ่ง (Deming, 2004, pp.25-39) ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารโดยเน้นการควบคุมคุณภาพงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีการค้นหาอุปสรรคในขั้นตอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

การทำงานและดำเนินการแก้ไข จนได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในชื่อว่า “วงจรเดมมิ่ง” ซึ่งมีแนวคิด 4 ประการที่เรียกว่า "PDCA" ดังนี้

P – Plan การวางแผน หมายถึง การวางแผนดำเนินงาน ในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดวิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน และงบประมาณที่ใช้

D – Do การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน กำหนดวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงาน ผู้ดูแลรับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบและทำการประเมินผล

C – Check การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 (Do) ว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ อาจประเมินในส่วนของการดำเนินงานประเมินผลตามขั้นตอน และประเมินผลตามเป้าหมายของแผนงานที่ได้กำหนดไว้

A – Act การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาต่อเนื่อง หมายถึง การนำผลการประเมินที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของปัญหา เพื่อพัฒนาแผนในการปรับปรุงต่อไป โดยในขั้นตอนนี้ผู้ประเมินควรให้ข้อเสนอแนะปัญหา แนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

จากทฤษฎีทางการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการตรวจสอบปัญหาในการทำงานพร้อมแนวทางการแก้ไข การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นจากบุคลากรภายในและภายนอก นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ พร้อมนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าและมีประสิทธิผล

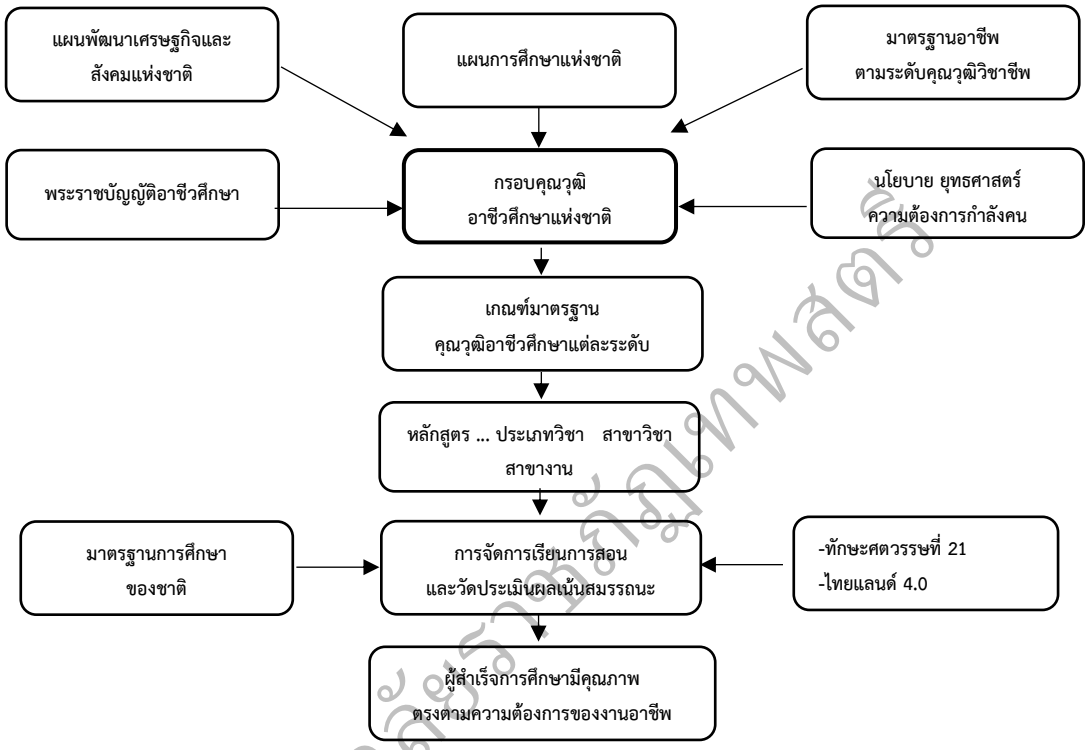
บริบทของวิทยาลัยอาชีวศึกษา

1. แนวคิดของการจัดการอาชีวศึกษา

การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในระดับฝีมือ (ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือ ปวช.) ระดับเทคนิค (ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือ ปวส.) และระดับเทคโนโลยี (ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ หรือ ทล.บ.) รวมทั้งการฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อให้ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ ตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระ โดยต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานอาชีพ ที่ได้กำหนดให้ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ต้องมีทักษะ ความรู้และความสามารถ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ รวมถึงการมีส่วนร่วมของสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ สู่การปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2562, ย่อหน้า 1)



ภาพ 4 ความเชื่อมโยงของแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษา

2. เป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษา

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 6 กล่าวว่าการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือระดับเทคนิคและระดับเทคโนโลยี ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความต้องการของตลาดแรงงาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม โดยนำความรู้ในทางทฤษฎีอันเป็นสากลและภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในทางปฏิบัติและมีสมรรถนะที่สามารถนำไปประกอบอาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพโดยอิสระได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

3. รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษา

การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 สามารถจัดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือหลายรูปแบบรวมกัน ดังนี้ 1) การศึกษาในระบบ เน้นการศึกษาในสถานศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นหลัก มีการวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน 2) การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มีความยืดหยุ่น โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม 3) การศึกษาระบบทวิภาคีเป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่เกิดจากข้อตกลงระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษาหรือสถาบันการอาชีวศึกษา และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ ในการจัดการอาชีวศึกษาได้กำหนดให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาและสถาบันมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ เพื่อประโยชน์ในการผลิตและพัฒนากำลังคนได้ตรงความต้องการของสถานประกอบการ

4. แนวทางการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา

การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้บรรลุวัตถุประสงค์พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 10 กำหนดให้คำนึงเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ 2) การศึกษาในด้านวิชาชีพสำหรับประชาชนวัยเรียนและวัยทำงานตามความถนัด 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน สังคมและสถานประกอบการ 4) การศึกษาที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และมีการฝึกอบรมวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) การเปิดโอกาสให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ 6) การระดมทรัพยากรทั้งภาครัฐและเอกชนในการจัดการอาชีวศึกษา 7) การมีระบบการพัฒนาครูและคณาจารย์ของการอาชีวศึกษาอย่างต่อเอง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ในการจัดการอาชีวศึกษามีค่านิยมที่เป็นเป้าหมายหลักในการปลูกฝังที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) คุณธรรม (merit) หมายถึง การมีหลักศีลธรรมทางศาสนาที่เป็นค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์แก่ตนเองและสังคม 2) คุณภาพ (quality) หมายถึง ผู้สำเร็จการอาชีวศึกษามีสมรรถนะตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอาชีวศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานคุณวุฒิการอาชีวศึกษาแต่ละระดับ 3) ความร่วมมือ (collaboration) หมายถึง ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถจัดการและการพัฒนางานได้ 4) ความเป็นมืออาชีพ (professional) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านวิชาชีพ รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการประกอบอาชีพอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ในส่วนของสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งอยู่ในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวิทยาลัยอยู่ภายใต้การกำกับดูแล จำนวนทั้งสิ้น 26 วิทยาลัย โดยแบ่งเป็นวิทยาลัยภาครัฐ จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยเอกชน 14 แห่ง ดังนี้

ตาราง 3 รายชื่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา
วิทยาลัยภาครัฐ	
1	วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5
2	วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา
3	วิทยาลัยเทคนิคนครโคราช
4	วิทยาลัยเทคนิคปักธงชัย
5	วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5
6	วิทยาลัยเทคนิคบัวใหญ่
7	วิทยาลัยเทคนิคปากช่อง
8	วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวนครราชสีมา
9	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครราชสีมา สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
10	วิทยาลัยเทคนิคพิมาย
11	วิทยาลัยการอาชีพชุมพวง
12	วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อคูณ ปริสุทโธ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5
วิทยาลัยภาคเอกชน	
1	วิทยาลัยเทคโนโลยีชนะพลขันธ์ นครราชสีมา
2	วิทยาลัยเทคโนโลยีช่างกลพณิชยการนครราชสีมา
3	วิทยาลัยอาชีวศึกษากุสุมภ์เทคโนโลยี
4	วิทยาลัยเทคโนโลยีสายมิตรนครราชสีมา
5	วิทยาลัยเทคโนโลยีบัวใหญ่
6	วิทยาลัยเทคโนโลยีบริหารธุรกิจรักไทยคง
7	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเซนต์แอนน์
8	วิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษา
9	วิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษานครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา
10	วิทยาลัยเทคโนโลยีพณิชยการปากช่อง
11	วิทยาลัยเทคโนโลยีมารีย์บริหารธุรกิจ
12	วิทยาลัยอาชีวศึกษาจุลมณีสุรนารี
13	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเพชรน้ำหนึ่ง
14	วิทยาลัยเทคโนโลยีอินเทคบัวใหญ่

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2563)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ธนา ก่อเกษมวงศ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุตั้งแต่ 31 – 40 ปี ตำแหน่ง ครู ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5 – 10 ปี และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการบริหารความขัดแย้งพนักงานครูโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม พบว่า บุคลากรของโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งในแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการประนีประนอม รองลงมาคือด้านการร่วมมือ และต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะ ส่วนความคิดเห็นของข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม การบริหารความขัดแย้งของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ พบว่า ความถี่มากที่สุด ได้แก่ ด้านการร่วมมือ รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม

กฤตนันท์ พาณิชพงศกร (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการผสมผสาน ด้านการประนีประนอม และด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกัน มีการจัดการความขัดแย้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยงตามลำดับ ในด้านการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่าง การวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างน้อย และการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามขนาดโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง โดยรวมไม่แตกต่าง ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยรวมแตกต่างมาก

รุ่งนภา กระสังข์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอมและด้านการยอมให้ ยกเว้น ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง มีการบริหารความขัดแย้งเป็นอันดับสุดท้าย 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันยังไม่มีนัยยะสำคัญทางสถิติและจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอมและด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยยะสำคัญทางสถิติ

ศิริโรจน์ ภักดีกลาง (2559, ย่อหน้า 2) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เขต 2 พบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม รองลงมาคือ ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ไกล่เกลี่ย และด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ 2) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน และ 3) ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาขนาดต่างกัน พบว่า ในภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ มีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐพล บำรุงเกตุอุดม (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการบูรณาการ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการยอมให้ รูปแบบการหลีกเลี่ยง และรูปแบบการเอาชนะ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดย ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี อายุ 40 – 50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี มีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์ 5 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบ

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

การยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการเอาชนะ รูปแบบการร่วมมือ รูปแบบการประนีประนอม รูปแบบการหลีกเลี่ยง รูปแบบการยอมให้ และรูปแบบการบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบร่วมมือ และแบบบูรณาการ และควรหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการแบบเอาชนะเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีความเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การประนีประนอม การยอมให้ การร่วมมือ การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยง ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพของตนในสถานศึกษาไว้ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา และความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา อิทธิพลของวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ส่งผลต่อความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่รักษาซึ่งสมาชิกภาพของตนในสถานศึกษาไว้ ส่วนวิธีจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยงส่งผลต่อความผูกพันของสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษาด้านความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษา โดยตัวแปรทั้งหมดร่วมกันทำนายความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ร้อยละ 46.00

ปรารถนา หลีกภัย (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง คือ สาเหตุจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล สาเหตุจากปัจจัยด้านสภาพองค์การ และสาเหตุจากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ วิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง คือ วิธีการประนีประนอม วิธีการไกล่เกลี่ย วิธีการเผชิญหน้า วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ตามลำดับ จากการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

สุปราณีย์ พิรักษา (2563, หน้า 21-30) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย คือ การร่วมมือ การประนีประนอม การเอาชนะ การยอมให้ และการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ส่วนการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดบึงกาฬ จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่ต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไบเออร์ (Byers, 1987, pp.784-795) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คุณลักษณะผู้นำ และความผูกพันธ์ในองค์การ โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแทนซิลวาเนีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบให้ความร่วมมือ แบบเผชิญหน้า แบบประนีประนอมจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันธ์ในองค์การ ส่วนผู้บริหารที่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงจะมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันธ์ ในองค์การ

ลิตตัน (Litton, 1989, abstract) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลน่า ทั้งของภาครัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งต่างกัน วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาใช้น้อยกว่าวิธี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและยอมให้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ใช้วิธีหลีกเลี่ยงและยอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา

แคช (Cash, 1991, abstract) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลรัฐคาโไรนา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรทางด้านเพศ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่าใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและการร่วมมือมากที่สุด ส่วนวิธีที่ใช้น้อยที่สุดคือการแข่งขัน

โรเบิร์ต (Roberts, 1997, abstract) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งกับครู ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเอง และระบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุบ่งบอกว่า ความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปร เชื้อชาติ ประสบการณ์ในวงการศึกษา และระดับการศึกษา

กิบส์ (Gibbs, 1997, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประนีประนอมความขัดแย้ง โดยได้สำรวจข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่มีความขัดแย้งในชนบท ซึ่งโรงเรียนนี้ประกอบไปด้วยนักเรียนแอฟริกาอเมริการ้อยละ 99.90 มีนักเรียนทั้งหมดประมาณ 520 คน พบว่า การใช้การประนีประนอมในความขัดแย้งอาจจะมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีผลมาจากอิทธิพล ประเพณีและวัฒนธรรม ควรใช้การประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

เอลเล็น (Ellen, 2013, abstract) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนระดับกลางเปรียบเทียบกับโรงเรียนระดับสูง โดยการสำรวจใช้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนระดับกลาง จำนวน 39 คน และจากโรงเรียนระดับสูง จำนวน 34 คน พบว่า 1) ไม่พบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้ทั้งทางด้านตัวบุคคล และระดับของโรงเรียนและรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งที่ใช้กันมากที่สุดคือแบบประนีประนอม และพบว่า ในโรงเรียนระดับกลางใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่าโรงเรียนระดับสูง 2) ไม่พบความแตกต่างในพฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกในการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 3) พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ คือ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การร่วมมือ และการประนีประนอม ครูใหญ่ของโรงเรียนทั้งระดับ มีความเข้าใจและใช้รูปแบบไม่แตกต่างกัน 4) ในโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ จะใช้วิธี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การศึกษาและเรียนรู้ความแตกต่างและความต้องการของนักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้สอดคล้องกับสาเหตุและความต้องการ และผู้บริหารจะวางแผนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งโดยเรียนรู้จากวัฒนธรรม และจากข้อมูลของผู้มีส่วนร่วม และพบว่าผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งทุกวัน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้ยุทธวิธีในการจัดการกับความขัดแย้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 จำนวน 64 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 26 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 12 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 14 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 17 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 5 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 12 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 13 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 8 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 5 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 8 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 8 แห่ง รวมจำนวนผู้บริหาร 247 คน (สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา, 2566, หน้า 2)

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 26 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล 12 แห่ง และวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 14 แห่ง จำนวนผู้บริหารทั้งหมด 88 คนโดยวิธีการเลือกแบบกลุ่ม (cluster sampling) ดังตาราง 4

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 4 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 1

จังหวัด	จำนวน (คน)		รวม
	รัฐบาล	เอกชน	
นครราชสีมา	53	35	88
ชัยภูมิ	24	37	61
บุรีรัมย์	38	22	60
สุรินทร์	38	-	38
รวม	**153**	**94**	**247**

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2566, ย่อหน้า 6)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

ตอนที่ 2เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามกรอบแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann) เพื่อวัดระดับวิธีการที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง รวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการร่วมมือ และ 5) ด้านการประนีประนอม จำนวน 40 ข้อ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งมาก

3 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งน้อย

1 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด

2. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามตามกรอบแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann) รวม 5 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการร่วมมือ และ 5) ด้านการประนีประนอม

2.2 สร้างข้อคำถามตามแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ใช้ในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามกรอบแนวคิดของ Thomas & Kilmann เพื่อวัดระดับวิธีการที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง รวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการร่วมมือ และ 5) ด้านการประนีประนอม จำนวน 40 ข้อ

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนดไว้

3. การหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพแบบสอบถาม

3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาเพื่อดูคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยมีลักษณะการให้คะแนน ดังนี้

+1 คะแนนเมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

0 คะแนนเมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

-1 คะแนนเมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3.3 นำผลคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ซึ่งพบว่ามีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

3.4 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีถึงผู้อำนวยการสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดลพบุรี เพื่อขอทดลองใช้เครื่องมือ (try out)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรุงปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะเหมือนกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยแต่ไม่ได้เป็นกลุ่มที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้สูตรตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.925

3.6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือเสนอต่อคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและหาคุณภาพเรียบร้อยแล้ว ส่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของเขตพื้นที่ ไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 88 คน โดยติดตามการตอบกลับของข้อมูลภายใน 60 วัน
3. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องทุกฉบับ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ซึ่งแบบสอบถามส่งไปทั้งหมด จำนวน 88 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 88 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตาราง ประกอบความเรียง โดยมีเกณฑ์การแปลผลระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ได้จากการแปรผลค่าเฉลี่ยของคะแนน ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542, หน้า 108)

คะแนนตั้งแต่ 4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด

คะแนนตั้งแต่ 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คะแนนตั้งแต่ 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งปานกลาง

คะแนนตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งน้อย

คะแนนตั้งแต่ 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับการบริหารความขัดแย้งน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านเพศ และระดับการศึกษา ใช้การทดสอบที (t-test) อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe'method)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหารายข้อ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับขอบข่ายเนื้อหา (IOC) จากสูตร (สุวรีย์ ศิริโภคาภิรมย์, 2546, หน้า 94)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R แทน ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) จากสูตร ของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160)

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left\{1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อคำถาม

S_i แทน ความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t แทน ความแปรปรวนทั้งฉบับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การหาค่าร้อยละ (percentage) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, หน้า 38)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลค่าให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 การหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, หน้า 48)

$$\overline{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูล

ΣX แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

2.3 การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, หน้า 49)

สูตร $S.D. = \sqrt{\frac{N(\Sigma X)-(\Sigma X^2)}{N(N-1)}}$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ΣX แทน ผลรวมข้อมูลทั้งหมด

ΣX^2 แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และโดยพิจารณาความแปรปรวนของประชากรทั้ง 2 กลุ่ม โดยการทดสอบเอฟ (F–test) จากสูตร (วิไล ทองแผ่, 2542, หน้า 227)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

$$F = \frac{S^2_{\text{มาก}}}{S^2_{\text{น้อย}}},\ df_1 = n_1 - 1,\ df_2 = n_2 - 1,$$

- ถ้ามีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้สูตร

$$t = \frac{\left(\overline{X}_1 - \overline{X}_2\right)^2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}},\quad df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$$

- ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติใช้สูตร

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^{\,2} + (n_2 - 1)s_2^{\,2}}{n_1 + n_2 - 2}\left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right]}},\quad df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติทดสอบที

$\overline{X}_1$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\overline{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$\overline{X}_1$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\overline{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1 แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n_2 แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2

s_1^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

s_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

df แทน ระดับชั้นของความเป็นอิสระ

3.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one - way ANOVA) จากสูตร (กานดา พูนลาภทวี, 2539, หน้า 228)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)

MS_b แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (between mean square)

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (within mean square)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

3.3 สถิติทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้วยวิธีการทดสอบรายคู่ของ เชฟเฟ่ (Scheffe's method) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F–test) จากสูตร (สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, เตือนใจ เกตุษา, และบุญมี พันธ์ไทย, 2545, หน้า 301)

$$F_1 = \frac{\left(\overline{X}_1 - \overline{X}_2\right)^2}{MS_w\left(\frac{1}{n_1}+\frac{1}{n_2}\right)(k-1)}$$

เมื่อ F_1 แทน ค่าสถิติทดสอบเอฟ

$\overline{X}_1$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\overline{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n_1 แทน จำนวนในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

n_2 แทน จำนวนในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

MS_w แทน ความแปรปรวน (mean square) ภายในกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนประชากร
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงของที (t – dstribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา (F – distribution)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลรวมของค่าเบี่ยงเบน (sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (mean of squares)
*p≤ .05	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
p> .05	แทน	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ การหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยใช้การทดสอบที (t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน จากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 88 คน โดยการนำเสนอข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

ตาราง 5 จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (N=88 คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	55	62.50
หญิง	33	37.50
รวม	88	100.00
อายุ		
31 – 40 ปี	17	19.40
41 – 50 ปี	45	51.10
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	26	29.50
รวม	88	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	18	20.50
ปริญญาโทขึ้นไป	70	79.50
รวม	88	100.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 5 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (N=88 คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	20	22.70
6 – 10 ปี	27	30.70
11 – 15 ปี	20	22.70
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	21	23.90
รวม	88	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเพศหญิง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 รองลงมาคือ มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 79.50 และปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน 6 – 10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.70 รองลงมา คือ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 88 คน โดยการนำเสนอข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม

การบริหารความขัดแย้ง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ด้านการเอาชนะ	3.70	0.70	มาก	4
2. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.56	0.57	ปานกลาง	5
3. ด้านการยอมให้	4.11	0.41	มาก	3
4. ด้านการร่วมมือ	4.50	0.41	มากที่สุด	2
5. ด้านการประนีประนอม	4.56	0.40	มากที่สุด	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ภาพรวม ด้านที่มีการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติสูงสุด โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\overline{X}$ =4.56, S.D.=0.40) รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.50, S.D.=0.41) ด้านการยอมให้ ($\overline{X}$ =4.11, S.D.=0.41) และด้านการเอาชนะ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.70, S.D.=0.70) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =2.56, S.D.=0.57)

เมื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกเป็นรายด้าน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการเอาชนะ

ด้านการเอาชนะ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. การตัดสินปัญหาความขัดแย้งตามความคิดเห็นของตนเองอยู่เสมอ	2.61	1.15	ปานกลาง	8
2. การเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งจากประสบการณ์ของตนเองที่เคยพบมา	3.44	1.12	ปานกลาง	7
3. การใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ	4.18	0.75	มาก	2
4. มีความเชื่อว่าวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของตนเองถูกต้องเสมอ	3.58	1.01	มาก	5
5. การแสดงเหตุผลที่จะทำให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นถูกต้อง	3.77	1.11	มาก	4
6. การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญกับการมุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.91	1.04	มาก	3
7. มักจะชักจูงให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับความคิดเห็นของฝ่ายที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.51	1.08	มาก	6
8. การยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายเป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ	4.56	0.66	มากที่สุด	1
รวม	3.70	0.70	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการเอาชนะ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.70, S.D.=0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายเป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.56, S.D.=0.66) รองลงมา คือ การใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.18, S.D.=0.75) และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ การตัดสินปัญหาความขัดแย้งตามความคิดเห็นของตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 2.61, S.D.=1.15) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการหลีกเลี่ยง

ด้านการหลีกเลี่ยง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. หลีกเลี่ยงที่จะยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์การของตนเอง	2.30	1.01	น้อย	4
2. มอบหมายให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนตนเองอยู่บ่อยๆ	2.24	0.93	น้อย	6
3. จะใช้วิธีการนิ่งเฉยเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งโดยจะปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายลงเอง	2.19	0.91	น้อย	7
4. เมื่อเกิดความขัดแย้งที่ปล่อยผ่านไม่ได้จะใช้วิธีการปล่อยให้เวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งก่อนที่จะทำการแก้ปัญหา	2.66	0.99	ปานกลาง	3
5. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะเกิดขึ้นในทุกกรณี	3.35	0.95	ปานกลาง	2
6. พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งอยู่เสมอ	3.35	0.88	ปานกลาง	1
7. สามารถปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้ทุกปัญหา	2.27	0.92	น้อย	5
8. จะใช้วิธีวางเฉยต่อความผิดเล็กๆ น้อยๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.13	1.10	น้อย	8
รวม	2.56	0.57	ปานกลาง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการหลีกเลี่ยง ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =2.56, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งอยู่เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.35, S.D.=0.88) รองลงมา คือ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะเกิดขึ้นในทุกกรณี ($\bar{X}$ =3.35, S.D.=0.95) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ จะใช้วิธีวางเฉยต่อความผิดเล็กๆ น้อยๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{X}$ =2.13, S.D.=1.10) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการยอมให้

ด้านการยอมให้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. หลีกเลี่ยงวิธีการแก้ปัญหาที่จะทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่นอยู่เสมอ	4.08	0.71	มาก	5
2. หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การอยู่เสมอ	4.13	0.71	มาก	4
3. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความต้องการส่วนตนอยู่เสมอ	4.63	0.55	มากที่สุด	1
4. ยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นประจำ ถ้าจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ	4.08	0.73	มาก	6
5. ยอมให้ผู้อื่นได้ทำตามความคิดเห็นของเขาเองอยู่เสมอแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	3.33	0.72	ปานกลาง	8
6. ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นได้ตามที่ต้องการอยู่เสมอ	3.70	0.68	มาก	7
7. ยอมเสียสละตัวเองได้ถ้าจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ	4.45	0.66	มาก	3
8. ยินดีช่วยเหลือทุกคนในการทำงานอยู่เสมอ	4.48	0.62	มาก	2
รวม	4.11	0.41	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการยอมให้ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.11, S.D. =0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความต้องการส่วนตนอยู่เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.63, S.D.=0.55) รองลงมา คือ ยินดีช่วยเหลือทุกคนในการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{X}$ =4.48, S.D.=0.62) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ ยอมให้ผู้อื่นได้ทำตามความคิดเห็นของเขาเองอยู่เสมอ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ($\bar{X}$ =3.33, S.D.=0.72) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการร่วมมือ

ด้านการร่วมมือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ยินดีรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	4.63	0.49	มากที่สุด	2
2. มีความชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเสมอ	4.65	0.50	มากที่สุด	1
3. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ	4.48	0.57	มาก	6
4. แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.56	0.60	มากที่สุด	4
5. เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	4.24	0.73	มาก	8
6. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ได้เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายมีการเจรจาต่อรองกัน เพื่อสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้อยู่เสมอ	4.51	0.61	มากที่สุด	5
7. สนับสนุนให้มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ทุกฝ่ายหาทางออกร่วมกันอยู่เป็นประจำ	4.57	0.56	มากที่สุด	3
8. การบริหารความขัดแย้งมุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจของตนเองและบุคคลอื่นด้วย	4.36	0.75	มาก	7
รวม	4.50	0.41	มากที่สุด	

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการร่วมมือ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.50, S.D.=0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.65, S.D.=0.50) รองลงมา คือ ยินดีรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ ($\overline{X}$ =4.63, S.D.=0.49) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ($\overline{X}$ =4.24, S.D.=0.73) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการประนีประนอม

ด้านการประนีประนอม	$\overline{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งอยู่เสมอ	4.20	0.57	มาก	8
2. แสดงออกอย่างชัดเจนถึงความเป็นกลางโดยหลีกเลี่ยงการเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4.61	0.56	มากที่สุด	4
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งสิ่งที่ทำเป็นประจำ คือ การใช้วิธีที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน	4.47	0.57	มาก	7
4. เน้นการใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่ายอยู่เสมอ	4.63	0.55	มากที่สุด	3
5. ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ	4.66	0.52	มากที่สุด	2
6. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดความยุติธรรมต่อทั้งสองฝ่ายอยู่เสมอ	4.61	0.58	มากที่สุด	5
7. ใช้การเจรจาต่อรองเพื่อลดความรุนแรงของความขัดแย้งเป็นประจำ	4.53	0.69	มากที่สุด	6
8. สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานได้เสมอ	4.74	0.44	มากที่สุด	1
รวม	4.50	0.41	มากที่สุด	

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการประนีประนอม ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.50, S.D.=0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานได้เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.74, S.D.=0.44) รองลงมา คือ ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ($\overline{X}$ =4.66, S.D.=0.52) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งอยู่เสมอ ($\overline{X}$ =4.20, S.D.=0.57) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยใช้การทดสอบที (t-test) ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทดสอบสมมุติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ

การบริหารความขัดแย้ง	เพศ				t	p
	ชาย (N=55)		หญิง (N=33)			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ด้านการเอาชนะ	3.65	0.80	3.77	0.48	-0.718	.475
2. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.52	0.60	2.63	0.52	-0.808	.421
3. ด้านการยอมให้	4.08	0.39	4.17	0.45	-0.943	.349
4. ด้านการร่วมมือ	4.47	0.42	4.55	0.39	-0.970	.336
5. ด้านการประนีประนอม	4.56	0.38	4.55	0.44	0.068	.946

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีเพศต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระดับการศึกษา

การบริหารความขัดแย้ง	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี (N=18)		ปริญญาโทขึ้นไป (n=70)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการเอาชนะ	3.91	0.47	3.64	0.74	1.467	.146
2. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.55	0.64	2.56	0.56	-0.106	.918
3. ด้านการยอมให้	4.18	0.46	4.09	0.40	0.817	.416
4. ด้านการร่วมมือ	4.53	0.46	4.49	0.40	0.337	.737
5. ด้านการประนีประนอม	4.52	0.42	4.57	0.40	-0.422	.674

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอายุ

การบริหารความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	0.477	2	0.239	0.484	.618
	ภายในกลุ่ม	41.860	85	0.492		
	รวม	42.337	87			
ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.073	2	0.037	0.110	.896
	ภายในกลุ่ม	28.239	85	0.332		
	รวม	28.312	87			
ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	0.173	2	0.086	0.499	.609
	ภายในกลุ่ม	14.697	85	0.173		
	รวม	14.869	87			

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ตาราง 14 (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	0.134	2	0.067	0.392	.677
	ภายในกลุ่ม	14.507	85	0.171		
	รวม	14.640	87			
ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	0.182	2	0.091	0.553	.577
	ภายในกลุ่ม	13.972	85	0.164		
	รวม	14.153	87			

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีอายุต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน

การบริหารความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านการเอาชนะ	ระหว่างกลุ่ม	3.710	3	1.237	2.690	.051
	ภายในกลุ่ม	38.627	84	0.460		
	รวม	42.337	87			
ด้านการหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.179	3	0.060	0.178	.911
	ภายในกลุ่ม	28.133	84	0.335		
	รวม	28.312	87			
ด้านการยอมให้	ระหว่างกลุ่ม	0.296	3	0.099	0.570	.637
	ภายในกลุ่ม	14.573	84	0.173		
	รวม	14.869	87			
ด้านการร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	0.255	3	0.085	0.496	.686
	ภายในกลุ่ม	14.385	84	0.171		
	รวม	14.640	87			

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตาราง 15 (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านการประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	0.318	3	0.106	0.643	.589
	ภายในกลุ่ม	13.836	84	0.165		
	รวม	14.153	87			

*p≤ .05

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งละรายด้านไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะไว้ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมุติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผล
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

สมมุติฐานการวิจัย

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยกำหนดขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 1 จำนวน 64 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 26 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 12 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 14 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 17 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

5 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 12 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 13 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 8 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 5 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 8 แห่ง เป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล จำนวน 8 แห่ง รวมจำนวนผู้บริหาร 247 คน (สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา, 2566, หน้า 2)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 26 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยอาชีวศึกษารัฐบาล 12 แห่ง และวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน 14 แห่ง จำนวนผู้บริหารทั้งหมด 88 คน โดยวิธีการเลือกแบบกลุ่ม (cluster sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามกรอบแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann) เพื่อวัดระดับวิธีการที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง รวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการร่วมมือ และ 5) ด้านการประนีประนอม จำนวน 40 ข้อ

3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือ ผู้ค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามตามกรอบแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann) รวม 5 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการร่วมมือ และ 5) ด้านการประนีประนอม

3.2 สร้างข้อคำถามตามแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ใช้ในการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามกรอบแนวคิดของโทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann) เพื่อวัดระดับวิธีการที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

รวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ด้านการยอมให้ 4) ด้านการร่วมมือ และ 5) ด้านการประนีประนอม จำนวน 40 ข้อ

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา เพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนดไว้

4. การหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพแบบสอบถาม

4.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาเพื่อดูคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยมีลักษณะการให้คะแนน ดังนี้

+1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

-1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

4.3 นำผลคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ซึ่งพบว่ามีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

4.4 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีถึงผู้อำนวยการสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดลพบุรี เพื่อขอทดลองใช้เครื่องมือ (try out)

4.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรุงปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะเหมือนกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยแต่ไม่ได้เป็นกลุ่มที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้สูตรตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.925

4.6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตาราง ประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตาราง ประกอบความเรียง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยใช้การทดสอบที (t-test) เมื่อมีการเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีการเปรียบเทียบมากกว่า 2 กลุ่ม

สรุปผล

การศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเพศหญิง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 รองลงมา คือ มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 79.50 และปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน 6 – 10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30.70 รองลงมา คือ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 23.90 ตามลำดับ

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ด้านการประนีประนอม มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านการหลีกเลี่ยง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ โดยสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

2.1 ด้านการเอาชนะ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายเป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนเองในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ มีการปฏิบัติ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ การตัดสินปัญหาความขัดแย้งตามความคิดเห็นของตนเองอยู่เสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2.2 ด้านการหลีกเลี่ยง ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งอยู่เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะเกิดขึ้นในทุกกรณี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ จะใช้วิธีวางเฉยต่อความผิดเล็กๆ น้อยๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

2.3 ด้านการยอมให้ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความต้องการส่วนตนอยู่เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ยินดีช่วยเหลือทุกคนในการทำงานอยู่เสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ ยอมให้ผู้อื่นได้ทำตามความคิดเห็นของเขาเองอยู่เสมอ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2.4 ด้านการร่วมมือ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ยินดีรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.5 ด้านการประนีประนอม ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานได้เสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งอยู่เสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานที่ต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

อภิปรายผล

การศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยอภิปรายผลที่พบจากการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติสูงสุด โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการยอมให้ และด้านการเอาชนะ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สุดท้ายด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการเอาชนะ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าในการปฏิบัติงาน หรือบริหารสถานศึกษา อาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องหาเหตุผลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ จึงต้องใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับแนวการปฏิบัติงาน หรือความคิดเห็นของตน อีกทั้งอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตัดสินใจหรือเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่มีผลต่อองค์การผู้บริหารจึงต้องใช้เชื่อมั่นในข้อมูลที่มีและผ่านการวิเคราะห์เพียงพอแล้วบังคับให้คนอื่นยอมรับแนวคิดหรือแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งตามที่ตนเองเป็นผู้กำหนด เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผลจากเหตุผลดังกล่าวทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการเอาชนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรอฮายา เจษฎาภา (2566, หน้า 62) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, หน้า 92) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับมาก แต่ทั้งนี้การบริหารความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะอาจไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีนัก เพราะจะมีฝ่ายที่ชนะและฝ่ายที่แพ้ ผู้แพ้อาจสูญเสียกำลังใจหรือไม่ยอมรับผลลัพธ์นั้น และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ที่รุนแรงขึ้น ทำให้สัมพันธภาพของบุคคลเสื่อมลงและบรรยากาศในการทำงานเสียไป ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

1.2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการหลีกเลี่ยง ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการการผัดผ่อนเพื่อให้มีเวลาในการคิดอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้แก้ปัญหาได้อย่างอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแนวคิดของ ณัฐพล จันทร์เกิด (2560, หน้า 16) ที่ให้แนวคิดไว้ว่า ถ้าปล่อยความขัดแย้งไว้ ไม่ช้าความขัดแย้งก็จะจัดการตัวเองโดยให้เวลาเป็นกลไกในการลดความตึงเครียดและประวิงเวลาเพื่อลดความรุนแรงของปัญหา โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติอีกทั้งผู้บริหารมีการให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการที่จะไม่ให้แสดงพฤติกรรมหรือไม่พูดจาที่กระทบต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ไม่พูดในสิ่งที่เป็นปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆ พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำสิ่งที่ตนไม่สบอารมณ์พยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วิตกกังวล เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารใช้การลดการเผชิญหน้าหรือเลื่อนเวลาในบางกรณี และทำเท่าที่จำเป็นเพื่อลดความตึงเครียด จึงทำให้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการหลีกเลี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อโนชา งามจิต (2562, หน้า 55) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีแปซิฟิค จังหวัดพะเยา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562, หน้า 233) ได้ศึกษา เรื่อง วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงก็ไม่ได้ทำให้ปัญหานั้นหมดไป เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาและไม่ได้ดำเนินการแก้ไข จึงอาจทำให้ปัญหานั้นกลับมาสร้างความเสียหายได้อีกตลอดเวลา ในขณะเดียวกันผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นก็ต้องคอยระแวงว่าจะเกิดปัญหาขึ้นอีกเมื่อใด ทำให้มีผลต่อการสร้างสมาธิและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และเป็นผลสืบเนื่องไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการยอมให้ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา บริหารงานโดยใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดีพยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน ใช้การเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะให้เห็นพ้องเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม และเปิดโอกาสให้ทำงานในสิ่งที่ตนเองถนัดเพื่อป้องกันความไม่พอใจของครูรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจจริง ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกันดังที่แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใน

องค์การเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารควรควรสนับสนุนความเห็นหรือวิธีการของของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้น มากกว่าฝ่ายเรา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, หน้า 82) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย และงานวิจัยของ สุดากาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์ (2557, หน้า 72) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

1.4 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการร่วมมือ ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีการใช้กระบวนการร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และช่วยเหลือกันและกันในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา มีการประสานความคิด ความเข้าใจ และแนวทางด้านต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน และรับฟังแนวคิดที่แตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ลำเอียง ส่งผลให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานและสำเร็จด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สิริมาส แสงแก้ว (2562, หน้า 26) กล่าวถึงการร่วมมือไว้ว่า เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันในการแสวงหาหนทางและวิธีการในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งสองฝ่าย จึงเป็นที่เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีเวลาและทรัพยากรอย่างเพียงพอ และ ดังแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 2) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนจึงต้องให้ความสำคัญ ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริษฐา ทรงศักดิ์สุจริต (2556, หน้า 83) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 89) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด

1.5 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ด้านการประนีประนอม ภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารเลือกใช้มากที่สุด อาจเป็นเพราะว่าการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับวิธีประนีประนอม เนื่องจากเป็นวิธีที่แก้ปัญหาโดยการพบกันครึ่งทาง เป็นการแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี โดยยึดหลักทางสายกลางของ

พระพุทธศาสนา เป็นวิธีแก้ปัญหาแบบที่รักษาผลประโยชน์ และการให้ความร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 ที่เลือกวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อโนชา งามจิตร (2562, หน้า 22) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวกับการยื่นหมู ยื่นแมว ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องยอมเสียบางส่วนเพื่อที่จะตกลงกันได้

2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ กฤตนันท์ พาณิชพงศกร (2558, หน้า 77) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ที่พบว่า วุฒิการศึกษาที่ต่างกันและประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่ต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน,สอดคล้องกับ จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562, หน้า 91) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศที่แตกต่างกัน และอายุที่แตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ กมลนัทธ์ ศรีจ้อย (2560, หน้า 77) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศและอายุที่แตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ต้องได้รับการอบรม เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวน ทักษะการคิด ทักษะการบริหารงาน ระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งในระหว่างดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารทุกคนจะเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารงานสถานศึกษาอยู่เสมอจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ได้รับการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการบริหารงาน การแก้ปัญหาที่เกิดกับบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ปัญหาระหว่างผู้บริหารด้วยกัน รวมถึงการรับนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกันจากสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดรวมถึงการดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ส่งผลให้ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนาผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงเหตุผล วิธีการ และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขหรือปัญหานั้นๆ ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และได้ประโยชน์อย่างเหมาะสมกับทุกฝ่าย และควรใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างมากในการที่จะใช้วิธีนี้ เพราะอาจทำให้บุคลากรเสียกำลังใจในการทำงานได้

1.2 ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาทราบ จัดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมมือกันและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพราะแต่ละคนอาจมีวิธีการคิดและปฏิบัติที่หลากหลาย การร่วมมือกัน ช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาก็เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในการแก้ปัญหา

1.3 ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดความต้องการในบางประเด็น ลดความต้องการที่เป็นประโยชน์ส่วนตน ยอมให้บุคคลอื่นได้ในสิ่งที่เขาต้องการบ้างแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และควรแสดงพฤติกรรมในการวางตัวเป็นกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรมโดยเท่าเทียมกัน

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงการรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้มีปัญหาเกิดเกิดความพอใจที่ผู้บริหารเข้าใจ ใส่ใจในปัญหา แล้วจึงให้เหตุผลในการชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เพื่อลดการโต้แย้งและควรมีการกำหนดระดับของปัญหาและให้ผู้เกี่ยวข้องช่วยรับฟังแล้วแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในกรณีระดับของปัญหานั้นไม่รุนแรง

1.5 ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรยินยอมหรือยอมให้ในบางเรื่องที่ไม่กระทบต่อการบริหารหรือผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อให้ไม่ให้เกิดหรือเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และผู้บริหารควรเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับประโยชน์

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง อันจะส่งผลให้ปัญหาความขัดแย้งยังคงมีอยู่ต่อไป และควรเพิ่มพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือและด้านการประนีประนอม โดยให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันในการทำงาน และเป็นไปด้วยความอบอุ่น ประนีประนอม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นและหมดไปในที่สุด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

2.3 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งและปัจจัยที่มีผลทำให้ความขัดแย้งลดลงภายในสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บรรณานุกรม

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย. (2560). **การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

กมลวรรณ ยอดมาลี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 9(1),** 59-73.

กฤตนันท์ พาณิชพงศกร. (2558). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2561). **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กานดา พูนลาภทวี. (2539). **สถิติเพื่อการวิจัย.** กรุงเทพฯ : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.

ขวัญฤทัย ภู่สาระ. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 21(2),** 51-60.

เขมิกา โกธีรวัฒนานนท์. (2561). **ความขัดแย้งคือ.** ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

คำปิ่น ทีสุกะ. (2564). **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.** นครพนม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.

จิระนันท์ ชูเกตุ. (2563). **แนวทางการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรภาครัฐในการสนับสนุนตลาดประชารัฐคนไทยยิ้มได้แห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ชนิดา ปากหวาน. (2565). **การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กร.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

โชคชัย นาไชย. (2559). **ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคการบริหาร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ญาณศรณ์ วิจิตรธาดารัตน์. (2562) **การศึกษาปัญหาความขัดแย้งและการจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ ในบริบทของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.

ฐาศุกร์ จันประเสริฐ. (2558). **การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฐพล จันทร์เกิด. (2560). **แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ณัฐพล บำรุงเกตุอุดม. (2561). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

ดวงกมล โพธิลักษณ์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ถวิล อรัญเวศ. (2560). **การบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : แพร่วิทยา.

ถิรวุฒิ สุตาลังกา. (2559). **การบริหารจัดการความขัดแย้งตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ทัศนา แสวงศักดิ์. (2561). **คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ทัศนีย์ ปิ่นสวัสดิ์. (2560). **การจัดการความขัดแย้งทางการเมืองในจังหวัดชัยนาท.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). **การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร).** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ทิพวรรณ สำเภาแก้ว. (2560). **ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ธนวัฒน์ จรรย์เสงี่ยม. (2560). **การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธนา ก่อเกษมวงศ์. (2557). **การบริหารความขัดแย้งของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยทองสุข.

ธวัชชัย ชมภูมาศ. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ธัญญาภรณ์ นาจำปา. (2564). **การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธิดาวัลย์ อุ่นกอง. (2562). **การพัฒนาผู้บริหารและครูเพื่อยกระดับการศึกษา.** กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

นดินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2562). **พฤติกรรมการยอมให้.** กรุงเทพฯ : รังสีการพิมพ์.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). **หลักการบริหารและนิเทศการศึกษา.** สงขลา : เทพการพิมพ์.

นันท์นภัส แช่มเงิน. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

น้ำเพชร ชัยชมภู. (2565). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.

นิติพล ภูตะโชติ. (2559). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิรอฮายา เจษฎาภา. (2566). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปัตตานี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

บังอร จันกรม. (2562). การบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 13(2),** 127-138.

ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2559). **จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ปกิตตา ปานเกษม. (2565). **การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่ดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง (Stand Alone) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

ประคอง กรรณสูต. (2542). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรารถนา หลีกภัย. (2563). **การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2560). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : จามจุรี โปรดักท์.

พรรณวดี ปามุทา. (2559). **ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.

พรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2559). **การบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP เพื่อส่งเสริมทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

พัชราภรณ์ กุลบุตร. (2555). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

แพรภัทร ยอดแก้ว. (2559). **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพฯ : เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.

มูฮามัดตอยูดีน เจ๊ะแว. (2564). **ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปัตตานี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2560). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เอส. แอนด์. จี. กราฟฟิค.

ยุคนันท์ วันจำ. (2563). **การบริหารจัดการของผู้บริหารยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

รวิวรรณ ศรีสุชาติ. (2557). **การป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

รุ่งนภา กระสังข์. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.** สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

วนิดา ชนินทยุทธวงศ์. (2557). **การป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

วนิดา เนาวนิตย์. (2563). **การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

วริษฐา ทรงศักดิ์สุจริต. (2556) **การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนดีศรีตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.

วิโรจน์ มโนกิจอุดม. (2558). **การบริหารความขัดแย้งกับความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสงขลา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

วิไล ทองแผ่. (2542). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย.** ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

วิไลรัตน์ ฝ่ายดี. (2559). **การบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คสโตร์

ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช. (2564). **แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.

ศศิวิมล ศศิวรกุล. (2561). **การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริโรจน์ ภักดีกลาง. (2559). **การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2.** สืบค้น สิงหาคม 15, 2564, จาก http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2559Vol4No1_25.pdf.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

เศรษฐพล บัวงาม. (2563). **การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สมคิด บางโม. (2562). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมยศ ศุภเลิศ. (2556). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

สมสมัคร พงษ์ศิริพัฒน์. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดซิกซ์ซิกมากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สมุทร ชำนาญ. (2557). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ**. ระยอง : พี.เอส.

สโรจ เหลาศิริ. (2564). **การแข่งขันหรือการเอาชนะ.** กรุงเทพฯ : ดี. ดี. บุ๊คสโตร์.

สัมมา รธนิธย์. (2560). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2562). **หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พุทธศักราช 2562.** สืบค้น พฤศจิกายน 22, 2564, จาก http://bsq.vec.go.th.

_____. (2563). **หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2563.** สืบค้น พฤศจิกายน 22, 2564, จาก http://bsq.vec.go.th.

_____. (2566). **สถานศึกษาในสังกัด สอศ. จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1.** สืบค้น กันยายน 19, 2566, จาก https://vec.go.th/Default.aspx?tabid=134.

สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. (2566). **ข้อมูลสารสนเทศ.** นครราชสีมา : ผู้แต่ง.

สิญาธร นาคพิน. (2562). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0.** สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สิริมาส แสงแก้ว. (2562). **การจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุจินตนา ตรงประสิทธิ์. (2560). **การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปัตตานี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

สุญาดา มิ่งพัชรการ. (2558). **ปัญหาการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สุดากาญจน์ ลีลานุเกษมพงศ์. (2557). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุนันทา เลาหนันท์. (2551). **การสร้างทีมงาน** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : แฮนด์เมดสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

สุปราณีย์ พิรักษา. (2563). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดบึงกาฬ. **วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย, 2(1),** 21-30.

สุภรณ์ ทับทิมทอง. (2562). **วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

สุภัทสรานันท์ โพธิ์กัน. (2561). **การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, เตือนใจ เกตุษา, และบุญมี พันธ์ไทย. (2545). **วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

สุวรีย์ ศิริโภคาภิรมย์. (2546). **การวิจัยทางการศึกษา.** ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2560). **การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส.

เสรี ภักดี. (2564). **กระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดยะลา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

อดิศร ภู่สาระ. (2563). **การจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง.** อ่างทอง : องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

อนุจิรา ปั่นโย. (2565). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.

อโนชา งามจิต. (2562). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีซีเทคแปซิฟิค จังหวัดพะเยา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค.

อภิสรา ศรีบุศยกุล. (2565). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อมรรัตน์ ไกรฤกษ์. (2559). **การศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์การ.** กรุงเทพฯ : บุ๊คส์ ทู ยู.

Barnard, C.I. (1968). **Organization and management.** Massachusetts : Harvard University.

Byers, K. (1987). Relationships between principals and teacher perceptions of confilict, conflict resolution behavior, leader personality, and organization commitment. **Dissertation Abstracts International, 48(04A),** 784-795.

Cash, C.M. (1991). **Conflict management climate and procedures in selected public elementary schools in South Corolina.** Ed.D. Disertation, South Corotina State College.

Chung, K.H., & Leon C. Megginson. (1981). **Organizational behavior: Developing. managerial skills.** New York : Harper & Row.

Coser, L.A. (1965). **Master of sociological thought.** New York : The Free Press.

Cronbach, L.J. (1971). **Essintials of psychological testing**. New York : Harper & Row.

Deming, W.E. (2004). **Out of the Crisis.** U.S.A. : MIT center for Advanced Engineering Study.

Ellen S.W. (2013). **Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principal.** University of La Verne.

สำนักวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Gibbs, A. (1997). **Fucus groups.** Surrey : Department of Sociology, University of Surrey.

Hoover, Tracy S. (1990). The commitment of pennsylvania secondary vocational teachers to student organizations. **Journal of Vocational and Technical Education, 2(3),** 49-64.

Johnson D.W., & Johnson, R.T. (1987). **Research shows the benefits of adult cooperation. Education Leadership, 45(3),** 27-30.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). **The social psychology of organizations.** New York : Wiley.

Litton, L.G. (1989). **Conflict management practice of North Carolina high school principals.** Chape Hill : The University North Carolina.

Luthans, F. (1985). **Organizational behavior.** New York : McGraw – Hill.

Luther, G., & Lindon, U. (1937). **Paper on the Science of Administration.** Clifion : Augustus M. Kelley.

Moore, G.W. (2000). The supervision and evaluation of high school principals as described by central office administrators. **Dissertation abstracts International, 61(5),** 1698-A.

Owens, R.G. (1991). **Organizational behavior in education.** Boston : Allyn & Bacon.

Pneuman, R.W., & Bruhl, M.E. (1982). **Managing conflict.** New Jersey : Prentice-Hall.

Rahim, M.A. (2001). **Managing conflict in organizations** (3rd ed.). Connecticut : Quorum books.

Robbins, S.P. (1983). **Organizational behavior.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Roberts, W.L. (1997). **An Investigation of The Relationship Between Principal's Self - efficacy_ Beliefs and Their Methods of Managing Conflict with Teachers.** In Dissertation Abstracts International.

Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1978). **Thomas – Kilmann conflict mode interest.** New York : X/ COM Incoporated.

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

หัวข้อวิจัย	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา	
ผู้วิจัย	นางชัญญา อธิศรีปัญโญ	รหัสนักศึกษา 63217010225
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์	
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผศ.ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์	

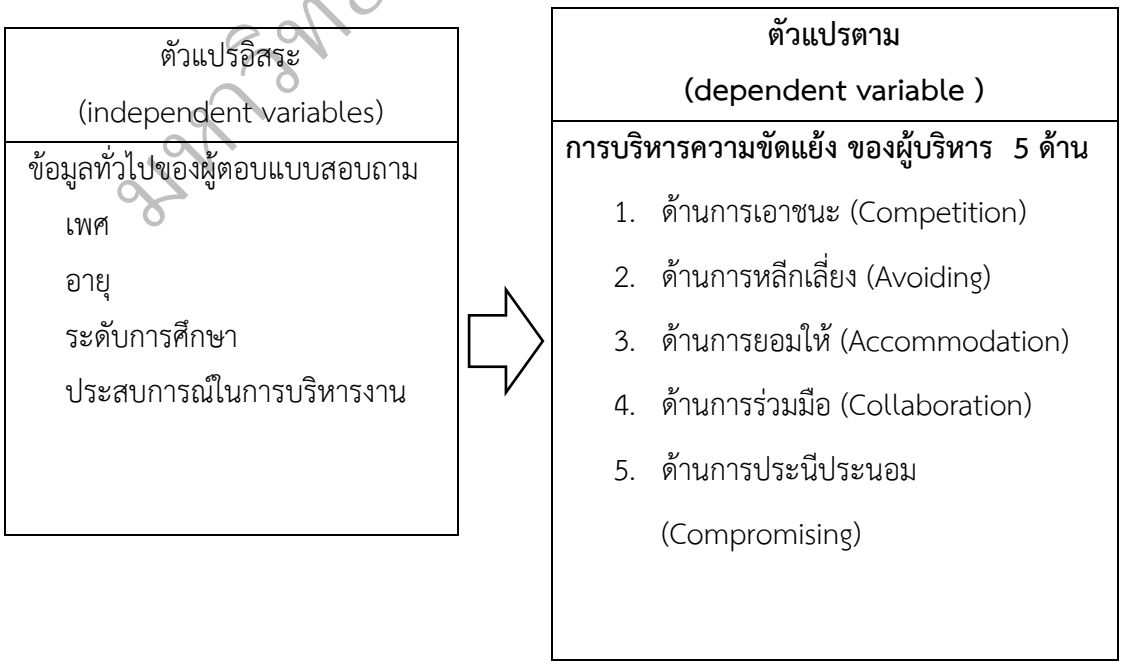
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยใช้กรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งของ โทมัส และ คิลแมนน์ (The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument : TKI) ที่มีการแบ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 ด้าน โดยนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการหรือรักษาการแทนผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ) สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน รวมจำนวน 40 ข้อ ดังนี้

1) ด้านการเอาชนะ (Competition)
2) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)
3) ด้านการยอมให้ (Accommodation)
4) ด้านการร่วมมือ (Collaboration)
5) ด้านการประนีประนอม (Compromising)

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้ คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า มีประโยชน์ในการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

นางชัญญา อธิศรีปัญโญ
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
   - ☐ ชาย
   - ☐ หญิง
2. อายุ
   - ☐ 31 - 40 ปี
   - ☐ 41 – 50 ปี
   - ☐ มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาโทขึ้นไป
4. ประสบการณ์ในการบริหารงานสถานศึกษา
   - ☐ ไม่เกิน 5 ปี
   - ☐ 5 – 10 ปี
   - ☐ 11 – 15 ปี
   - ☐ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องระดับคะแนนด้านขวามือที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ตามระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุดเพียงรายการละ 1 คำตอบเท่านั้น โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งระดับปานกลาง

2 คะแน หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการบริหารความขัดแย้งระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านที่ 1 ด้านการเอาชนะ (competition)						
1	ท่านตัดสินปัญหาความขัดแย้งตามความคิดเห็นของตนเองอยู่เสมอ					
2	ท่านเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งจากประสบการณ์ที่ท่านเคยพบมา					
3	ท่านใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของท่านในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ					
4	ท่านมีความเชื่อว่าวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของท่านถูกต้องเสมอ					
5	ท่านแสดงเหตุผลที่จะทำให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของท่านนั้นถูกต้องเสมอ					
6	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญกับการมุ่งผลสำเร็จของงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
7	ท่านมักจะชักจูงให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับความคิดเห็นของฝ่ายที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น					

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	รายการประเมิน การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	ท่านยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายเป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ					
ด้านที่ 2 ด้านการหลีกเลี่ยง (avoiding)						
9	ท่านหลีกเลี่ยงที่จะยอมรับว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์การของตนเอง					
10	ท่านมอบหมายให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง รับผิดชอบในการแก้ปัญหาแทนท่านอยู่บ่อย ๆ					
11	ท่านจะใช้วิธีการนิ่งเฉยเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง โดยจะปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายลงเอง					
12	เมื่อเกิดความขัดแย้งที่ปล่อยผ่านไม่ได้ ท่านจะใช้วิธีการปล่อยให้เวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งก่อนที่จะทำการแก้ปัญหา					
13	ท่านหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะเกิดขึ้นในทุกกรณี					
14	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งอยู่เสมอ					
15	ท่านสามารถปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้ทุกปัญหา					
16	ท่านจะใช้วิธีวางเฉยต่อความผิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
ด้านที่ 3 ด้านการยอมให้ (accommodation)						
17	ท่านหลีกเลี่ยงวิธีการแก้ปัญหาที่จะทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่นอยู่เสมอ					
18	ท่านหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การอยู่เสมอ					

สถาบันวิทยบริการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	รายการประเมิน การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19	ท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าความต้องการส่วนตนอยู่เสมอ					
20	ท่านยอมทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นประจำ ถ้าจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ					
21	ท่านยอมให้ผู้อื่นได้ทำตามความคิดเห็นของเขาเองอยู่เสมอ แม้ท่านจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
22	ท่านยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นได้ตามที่ต้องการอยู่เสมอ					
23	ท่านยอมเสียสละตัวเองได้ถ้าจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ					
24	ท่านยินดีช่วยเหลือทุกคนในการทำงานอยู่เสมอ					
ด้านที่ 4 ด้านการร่วมมือ (collaboration)						
25	ท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ					
26	ท่านมีความชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเสมอ					
27	ท่านสนับสนุนและเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออกร่วมกันจากปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ					
28	ท่านแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
29	เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งท่านขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ					
30	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ท่านเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายมีการเจรจาต่อรองกัน เพื่อสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้อยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ข้อ	รายการประเมิน การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
31	ท่านสนับสนุนให้มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยให้ทุกฝ่ายหาทางออกร่วมกันอยู่เป็นประจำ					
32	การบริหารความขัดแย้งของท่านมุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจของตัวท่านเองและบุคคลอื่นด้วย					
ด้านที่ 5 ด้านการประนีประนอม (compromising)						
33	ท่านทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งอยู่เสมอ					
34	ท่านแสดงออกอย่างชัดเจนถึงความเป็นกลางโดยหลีกเลี่ยงการเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
35	เมื่อเกิดความขัดแย้งสิ่งที่ท่านทำเป็นประจำคือการใช้วิธีที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน					
36	ท่านเน้นการใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจของทุกฝ่ายอยู่เสมอ					
37	ท่านใช้หลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ					
38	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ท่านเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดความยุติธรรมต่อทั้งสองฝ่ายอยู่เสมอ					
39	ท่านใช้การเจรจาต่อรองเพื่อลดความรุนแรงของความขัดแย้งเป็นประจำ					
40	ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานได้เสมอ					

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
2. อาจารย์ ดร.สรรชัย ชูชีพ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
4. รองศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
5. อาจารย์ ดร.กรวุฒิ แผนพรหม	อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๐๔๔/๒๕๖๖ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางชัญญา อธิศรีปัญโญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมี อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๐๔๕/๒๕๖๖ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.สรรชัย ชูชีพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางชัญญา อธิศรีปัญโญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมี อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๐๔๖/๒๕๖๖ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางชัญญา อธิศรีปัญโญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมี อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๐๔๗/๒๕๖๖ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางชัญญา อธิศรีปัญโญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมี อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๐๔๘/๒๕๖๖ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.กรวุฒิ แผนพรหม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางชัญญา อธิศรีปัญโญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมี อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย
(try out)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๒๗๖

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดลพบุรี

ด้วยนางชัญญา อธิศรีปัญโญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมี อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางชัญญา อธิศรีปัญโญ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดลพบุรี ในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒
โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒
E-mail : saraban_edu@lawasri.tru.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๒๗๘

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

ด้วยนางชัญญา อธิศรีปัญโญ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยมี อาจารย์ ดร.บุณยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางชัญญา อธิศรีปัญโญ ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ในสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒
โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒
E-mail : saraban_edu@lawasri.tru.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ-สกุล	นางชัญญา อธิศรีปัญโญ	
วัน/เดือน/ปี เกิด	วันที่ 11 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2512	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 18 ถนนเทศบาล 29 ซอย 1 ตำบลปากช่อง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา 30130	
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยเทคโนโลยีพณิชยการปากช่อง ตำบลปากช่อง อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา 30130	
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู	
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2534	ครูวิทยาลัยเทคโนโลยีพณิชยการปากช่อง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
	พ.ศ. 2559	ครูวิทยาลัยเทคโนโลยีพณิชยการปากช่อง
	ถึงปัจจุบัน	สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2535	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2568	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี