

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ปัทมา เลี้ยงหล้า

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2567

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ปัทมา เลี้ยงหล้า

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เสนอโดย
นางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา



.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.ภัสกร เลาสวัสดิกุล)

วันที่ 9 เดือน กันยายน พ.ศ. 2568

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ภาชนะวรรณ)



.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธันยรัตน์ ทองบุญตา)



.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ)



.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ธัญนันท์ ทองบุญตา อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ
ชื่อนักศึกษา	ปัทมา เลี้ยงหล้า
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2567

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 2) เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีค่าความเชื่อมั่น 0.917 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาลายค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Bonferroni's Test

ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ ดร.ธันยวัฒน์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักการค้นคว้าอิสระ และ อาจารย์ ดร.เนติ เกลียวเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาของแบบสอบถาม ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้แก่ รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี นายสุวิทย์ ปู่ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี นางสาวรัชดา จิตสามารถ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย และ ดร.ทวิช แจ่มจำรัส ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาดังกล่าวข้างต้น

ปัทมา เลียงหล้า

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา.....	12
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	14
การบริหารความขัดแย้ง.....	16
ความหมายการบริหารความขัดแย้ง.....	16
ประเภทของความขัดแย้ง.....	19
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	23
ผลของการขัดแย้ง.....	32
การบริหารความขัดแย้ง.....	34
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา.....	43
แบบการปรองดอง (accommodating).....	43
แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding).....	47
แบบการประนีประนอม (compromising).....	50
แบบการแข่งขัน (competing).....	54
แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating).....	55
แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจเนอรัเรชั่น.....	59

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี.....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
งานวิจัยในประเทศ.....	66
งานวิจัยต่างประเทศ.....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	105
สมมติฐานของการวิจัย.....	105
วิธีดำเนินการวิจัย.....	105
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
สรุปผล.....	107
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	116
บรรณานุกรม.....	118

	หน้า
ภาคผนวก.....	128
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	129
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	135
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือ.....	137
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out) เครื่องมือในการวิจัย.....	143
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	145
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	148

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ขนาดของโรงเรียน จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	79
ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	89
ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน.....	90
ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการปรองดอง.....	91
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง.....	92
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการประนีประนอม.....	93
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการแข่งขัน.....	94
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการให้ความร่วมมือ.....	95
ตาราง 9 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ.....	96
ตาราง 10 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง.....	96

[illegible]

ตาราง 21	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษา ด้านการแข่งขัน.....	103
----------	---	-----

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพ 2 การจัดการความขัดแย้ง (conflict-handling intentions).....	29

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร ได้พระราชทานต่อผู้เข้าเฝ้าฯ ทูลละอองธุลีพระบาทเพื่อรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสายสะพาย ณ ศาลาดุสิดาลัยในสวนจิตรลดาฯ พระราชวังดุสิต เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2517 มีความกล่าวว่า “ความสามัคคีนั้น สามารถหมายถึงการเห็นตรงกันและไม่มีการโต้แย้งกัน แต่เมื่อพิจารณาจริงๆ แล้วการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในสังคมมักจะมี ความขัดแย้งเกิดขึ้น ความคิดที่แตกต่างไม่ใช่เรื่องเสียหาย แต่ข้อสำคัญคือทัศนคติของเรา หากเราปฏิบัติตามหลักการและมีความปรองดอง โดยการใช้เหตุผล การโต้แย้งจะเป็นประโยชน์ได้ หากทุกคนมีพื้นฐานความคิดที่เหมือนกัน ซึ่งพื้นฐานนี้ คือ ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการทำให้ชาติของเรามีความเข้มแข็ง” กล่าวคือผู้ที่อาศัยในกลุ่มหรือหมู่ที่มีความสัมพันธ์กัน จะต้องมียุติธรรมและปัจจัยพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้เสมอ นำไปสู่การเกิดสังคม ซึ่งเริ่มจากครอบครัวเล็กๆ ขยายออกไปสู่การผสมผสานระหว่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม จนกลายเป็นชุมชนขนาดใหญ่ในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก สิ่งที่เกิดขึ้นคือเมื่อนุษย์รวมตัวกันในสังคมขนาดใหญ่ ความคิดเห็นที่แตกต่างย่อมมีมากขึ้น โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็ต่อเนื่องเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในองค์กรหรือที่ทำงาน บางครั้งความคิดเห็นที่เกิดขึ้นอาจมีความเป็นบวกในขณะที่บางครั้งนั้นอาจเป็นลบ โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นในแง่บวกหรือลบ เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายทิศทาง อาจมีทั้งผลดีและผลเสีย ขึ้นอยู่กับการจัดการของผู้บริหารในการใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ สามารถเผชิญความขัดแย้งและมุ่งไปที่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติเมื่อเกิดขึ้น จำเป็นที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการหาทางแก้ไขหรือการลดทอนปัจจัยที่ทำให้ปัญหาเกิดขึ้น โดยใช้ทักษะต่างๆ เพื่อลดความขัดแย้งให้เกิดความพึงพอใจระหว่างทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งส่งผลต่อการทำงานขององค์กร โดยอาจเกิดจากปัญหาหลายๆ ด้าน อย่างเช่น การสื่อสาร ข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสาร ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่ปรากฏออกมา (วัชรไตรเจริญกุลภักดิ์จางแจ่ม, 2561, หน้า 14)

ในสภาพปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ให้ทัน ไม่เช่นนั้นจะล้าหลังและอาจประสบกับความล้มเหลวในการจัดการองค์กร ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนต่างต้องการผู้นำที่มีคุณภาพเพื่อบริหาร

องค์กร โดยเฉพาะในด้านการจัดการศึกษา ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการการศึกษา ซึ่งเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และมีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงการเป็นพลเมืองที่ดี โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบตามความเห็นของกระทรวงศึกษาธิการในปีงบประมาณ 2567-2568 ที่ประกาศโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนในทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ทั้งด้านโอกาส ความเท่าเทียม คุณภาพ และสมรรถนะที่สำคัญตามบริบทของประเทศและสังคมโลก ด้วยเป้าหมายให้ผู้เรียน "เรียนดี มีความสุข" และใช้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนตามหลักการ "จับมือไว้ แล้วไปด้วยกัน" เพื่อเป็นแนวทางที่ทุกหน่วยงานในสังกัดและภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายที่ได้ประกาศออกมา จากนโยบายของรัฐบาล ทำให้ผู้บริหารด้านการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในทุกภาคส่วนจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล การบริหาร (administration) จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะมันเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวและแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าของสังคม และการพัฒนาในด้านต่างๆ การบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร ที่ต้องมีการวิเคราะห์คำสั่ง การบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวิเคราะห์คำสั่งนั้นจะบ่งบอกถึงความสามารถของผู้บริหารและการเติบโตในด้านการบริหาร ชีวิตประจำวันของบุคคลไม่ว่าจะในครอบครัวหรือองค์กรใดย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ การที่องค์กรประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคนในส่วนต่างๆ ซึ่งมีความสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากในองค์กรมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ก็จะทำให้การร่วมมือเหล่านั้นเป็นไปได้ยาก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนด และแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 28 มกราคม 2564 จังหวัดสุพรรณบุรี ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี รวม 10 อำเภอ จำนวน 32 โรงเรียน ให้สามารถจัดการศึกษาใน ระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพตรงตามจุดเน้นและเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของชุมชนและของประชาชนจังหวัดสุพรรณบุรี บริหารจัดการในรูปแบบองค์กรคณะบุคคลบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี, 2567, หน้า 3-4) สภาพปัญหาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ในแต่ละโรงเรียนมีการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ผู้บริหารงานในสถานศึกษา คณะครู บุคลากรหรือผู้ที่มี

ส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อมีการติดต่อสื่อสารหรือทำงานร่วมกันทำ อาจเกิดข้อขัดแย้งในสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบงาน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในสถานศึกษา ความขัดแย้งนั้นมีหลายลักษณะด้วยกัน มีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น อาจเป็นผลมาจากทัศนคติ ความเชื่อ ประสบการณ์ ค่านิยมของบุคคลแต่ละบุคคล (จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ, 2558, หน้า 24) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้มีเพียงด้านเสียเพียงอย่างเดียว ขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารความขัดแย้งนั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม หากแต่การบริหารจัดการความขัดแย้ง เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาได้ ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดหรือวิธีการบริหารบริหารจัดการความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และสมเหตุสมผล เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ การที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จะปฏิบัติได้ตรงตามจุดเน้นที่กำหนดไว้ กลไกที่สำคัญในการบริหารจัดการต่างๆ ก็คือ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและมุ่งหวังผลลัพธ์ไปในทิศทางเดียวกันซึ่งการกำหนดเป้าหมายเดียวกันนั้น บุคลากรทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย พร้อมทั้งทำเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จซึ่งต้องอาศัยความสามัคคีในการทำงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร ต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สถานศึกษาทุกแห่งเป็นสังคมหนึ่งซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ เพราะสถานศึกษามีหน้าที่ในการให้การศึกษาอบรม ปลูกฝังค่านิยมอันดีให้นักเรียนเป็น สมาชิกที่ดีของประเทศชาติ รวมถึงการทำหน้าที่จัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนและสังคม สถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้คนที่อยู่ในสังคมหลายมิติ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องมาจากความคิดเห็น ประสบการณ์การรับรู้ ค่านิยม ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่มีความเหลื่อมล้ำหรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในสถานศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ที่จะหาวิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษาและเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษา เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (วรพงษ์ ประเสริฐศรี, 2560, หน้า 45)

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความขัดแย้งจึงมีความสนใจในการศึกษาค้นคว้าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในการกำหนดแนวทางแก้ไข ปรับปรุง การบริหาร

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษากำหนดไว้ได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยยึดกรอบการบริหารความขัดแย้งแบบ TKI – The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) ดังแสดงในภาพ

1 ดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
2. ตำแหน่ง
3. เจเนอเรชั่น
4. ประสบการณ์ทำงาน
5. ขนาดของสถานศึกษา



ตัวแปรตาม

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

1. การปรองดอง (accommodating)
2. การหลีกเลี่ยง (avoiding)
3. การประนีประนอม (compromising)
4. การแข่งขัน (competing)
5. การให้ความร่วมมือ (collaborating)

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากร

ประชากรการวิจัยในครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2568 โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 104 คน และครูจำนวน 1,729 คน รวมทั้งสิ้น 1,833 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อัตรากำลัง 10 มิถุนายน 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี, และมอร์แกน (Krejcie, & Morgan, 1970, pp.607-610) มีระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนน้อยกว่าครู ผู้วิจัยจึงกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็น 25:75 จะได้ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 80 คน ครู จำนวน 237 คน รวม 317 คน แล้วนำมาสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยการเทียบบัญชีใดรายการแล้ว นำมาสุ่มอย่างง่าย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่

2.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

2.1.2 ตำแหน่ง

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ครู

2.1.3 เจเนอเรชั่น

- 1) เจเนอเรชั่น X (คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2522)
- 2) เจเนอเรชั่น Y (คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540)
- 3) เจเนอเรชั่น Z (คนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540)

2.1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน

- 1) น้อยกว่า 10 ปี
- 2) 10 - 20 ปี

3) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

2.1.5 ขนาดของสถานศึกษา

- 1) ขนาดกลางลงมา
- 2) ขนาดใหญ่
- 3) ขนาดใหญ่พิเศษ

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งประกอบด้วย

- 2.2.1 การปรองดอง accommodating
- 2.2.2 การหลีกเลี่ยง avoiding
- 2.2.3 การประนีประนอม compromising
- 2.2.4 การแข่งขัน competing
- 2.2.5 การให้ความร่วมมือ collaborating

3. ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย ในช่วงระยะเวลาปีการศึกษา 2567

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองในการบริหารความขัดแย้ง สามารถลดความขัดแย้งในระดับที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาและนำแนวทางไปใช้วางแผนปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. หน่วยงานการศึกษา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถแปลความหมายคำศัพท์สำคัญในการวิจัย เรื่องการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้สอดคล้องกันผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังต่อไปนี้

1. **การบริหาร** หมายถึง การที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้ทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตามที่องค์กรได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งผู้ที่สามารถบริหารงานในองค์กร

ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีหลักบริหารที่ดีมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการคิด การตัดสินใจ ที่จะสามารถครองใจคนในองค์กรของตนเองได้ เพื่อที่จะทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้มีการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่มีการติดต่อสื่อสาร ทศนคติ ความคิด ความสนใจ วิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ทำให้อีกฝ่ายคับข้องใจ กับอีกฝ่ายหนึ่ง จนทำให้เกิดการต่อต้าน สกัดกัน ขัดขวาง เพื่อให้ได้ซึ่งเป้าหมายที่ตนเองต้องการ

3. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเกิดในสถานการณ์ที่แตกต่าง กัน เครื่องมือที่ใช้บริหารความขัดแย้งเป็นทางเลือกที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบ TKI (The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) มี 5 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 แบบการปรองดอง แบบที่ 2 แบบการหลีกเลี่ยง แบบที่ 3 แบบประนีประนอม แบบที่ 4 แบบการร่วมมือ และแบบที่ 5 แบบ การแข่งขัน ซึ่งได้จำแนก การบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

3.1 แบบการปรองดอง (accommodating) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เลือกแก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ไม่แก่งแย่ง โดยร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาโดยการหาข้อยุติร่วมกันซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ยอมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จัดการกับความขัดแย้ง โดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

3.2 แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความนิ่งเฉยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่เผชิญหน้ากับปัญหา ปลอบยให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาคเลี่ยคลายหรือเงียบหายไป โดยไม่มีความวิตกกังวลกับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้น เลือกที่จะไม่ตอบคำถามที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งในสถานศึกษา มักประวิงเวลาที่จะแก้ปัญหา หรือแต่งตั้งบุคคลอื่นเข้ามาเพื่อแก้ปัญหานั้นแทนตนเอง เพื่อป้องกันการนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่เอาชนะ และไม่ให้ความร่วมมือเมื่อเกิดปัญหา ไม่ร่วมมือกับปัญหาและความขัดแย้ง เลือกที่จะไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองใดๆ

3.3 แบบการประนีประนอม (compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการสร้างความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายแม้ว่าความเห็นนั้นจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นของตนเอง และเปิดโอกาสให้ร่วมกันหาข้อยุติเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง ใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้เหตุผลและให้ความยุติธรรมกับทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะ

ต้องลดความต้องการหรือความเป็นตัวเองบางส่วน เพื่อให้ความขัดแย้งนั้นยุติลง เต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์หรือความต้องการของตนเองบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดีรักษาบรรยากาศที่ดี และลดข้อขัดแย้ง

3.4 แบบการแข่งขัน (competing) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการที่จะเป็นฝ่ายชนะเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทำให้ตัวเองบรรลุความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น ซึ่งอาจจะต้องใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่ในหน้าที่หรือกฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ตัวเองอยู่เหนือฝ่ายตรงข้าม ซึ่งใช้วิธีการที่เป็นมาตรการเพียงเด็ดขาด โดยมีความเชื่อมั่นในวิธีการแก้ปัญหาของตนเองสูง ใช้ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าแนวทางที่ตนเองได้แก้ปัญหานั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้อง และสามารถชี้แจงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่าสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่นั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่สุด และเตรียมแนวทางในการปฏิบัติไว้แล้วก่อนที่จะสอบถามวิธีการจากผู้อื่น

3.5 แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคำนึงถึงบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งอาจจะต้องลดความต้องการของตนเองลง เลือกใช้วิธีที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นมีความพึงพอใจ ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากรในสถานศึกษา ยอมที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่นเป็นสำคัญ ร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ไว้และพยายามที่จะให้ความคิดเห็นนั้นเป็นความคิดเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน

4. เจเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่มีอายุหรือช่วงวัยที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ ค่านิยม เอกลักษณ์ เจตคติ ทักษะ มุมมอง วิธีคิด จึงมีแนวโน้มที่บุคคลในแต่ละ เจเนอเรชั่น จะมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ในด้านความสนใจ อีกทั้งความเชื่อในด้านต่างๆ เช่น การดำเนินชีวิต การเรียนรู้ การทำงานความสนใจและการสื่อสาร และวิธีการในการปฏิบัติที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงวัย

4.1 เจเนอเรชั่น X คือ คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2522

4.2 เจเนอเรชั่น Y คือ คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540

4.3 เจเนอเรชั่น Z คือ คนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี หมายถึง ส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ 10 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอด่านช้าง อำเภอสามชูก อำเภอนองหญ้าไซ อำเภอศรีประจันต์ อำเภอสองพี่น้อง อำเภอบางปลาม้า อำเภอดอนเจดีย์ อำเภออู่ทอง และอำเภอเมืองสุพรรณบุรี ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมทั้งสิ้น 32 โรงเรียน

6. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

7. **ครู** หมายถึง บุคลากร ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

8. **ขนาดสถานศึกษา** หมายถึง การแบ่งขนาดโรงเรียน (ใช้เกณฑ์เกี่ยวกับการย้ายผู้บริหารสถานศึกษาฯ ตามหนังสือ สพฐ. ด่วนที่สุด ที่ ศธ 04009/ว 2824 ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2566) ประกอบด้วยโรงเรียน 4 ขนาด คือ

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 119 คนลงมา

โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 120 - 719 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 720 - 1,679 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

9. **ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน น้อยกว่า 10 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน 10 – 20 ปี และระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสัพพรณบุรี มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐาน และแนวทางการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.2 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.4 ผลของการขัดแย้ง
 - 2.5 การบริหารความขัดแย้ง
3. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 แบบการปรองดอง (accommodating)
 - 3.2 แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding)
 - 3.3 แบบการประนีประนอม (compromising)
 - 3.4 แบบการแข่งขัน (competing)
 - 3.5 แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating)
4. แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจเนอรัเรชั่น
5. บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสัพพรณบุรี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ถวิล อรัญเวศ (2560, ย่อหน้า 5) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารของสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในด้านการจัดการองค์กร หน่วยงานหรือสถานศึกษา ที่มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และวิธีการทำงานที่ชัดเจน สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ควบคู่กับกลยุทธ์หรือหลักการต่างๆ ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ศศิกาญจน์ แสงงามนกุล (2561, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าวใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ที่เหมาะกับการกิจของสถานศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างบรรยากาศ ในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการทำงานและการสอนของครู และต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

วิภาดา วงษ์บุบผา (2561, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและของเอกชน มีหน้าที่รับผิดชอบ บริหารสถานศึกษาพร้อมทั้งสนับสนุนปัจจัยหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นต่างๆ ในการทำงานให้เพียงพอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนตามที่กำหนดไว้

สุกฤตยา ปงกันทา (2561, หน้า 22) ระบุว่า ผู้บริหารทางการศึกษาคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือติดต่อให้ทำหน้าที่ และเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการนำและมีอำนาจในการจัดการงานต่างๆ ของหน่วยงานการศึกษา โดยทำหน้าที่ควบคุมดูแลการให้บริการและช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การทำงานตามหน้าที่ของสถานศึกษาเป็นไปตามแผนและนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อรณิชา ทศดา (2564, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรสำคัญที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา ที่อาจเกิดได้ทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาได้

เอกชัย แดบสวัสดิ์, และนันทยา น้อยจันทร์ (2565, ย่อหน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารการดำเนินงานทุกอย่างภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

สรัตน์ จันทโซ (2566, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารภายในสถานศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา พัฒนาส่งเสริมงานด้านต่างๆ ในสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงต้องรับผิดชอบการดำเนินการให้บรรลุตามแผนและนโยบายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮัก (Hughes, 1999, p.31) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเป็นเช่นศิลปิน เป็นเช่นสถาปนิก และเป็นผู้ตรวจการ โดยที่จะต้องทำหน้าที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี สร้างสรรค์วัฒนธรรมใหม่ๆ จัดโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างสิ่งจูงใจทางวิชาการ ใช้เทคโนโลยี คำนึงถึงควมมีคุณธรรม จริยธรรมและกฎหมาย

ดรักเกอร์ (Drucker, 2002, p.8) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ถามว่าอะไรคือปัจจัยที่จะทำงานได้สำเร็จลุล่วง มีความสามารถและสร้างความแตกต่างให้ออกมาได้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรด้วยการสร้างผลงานและผลลัพธ์

ไซมอน (Simon, 2003, p.24) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติหลัก คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้างขวางจากงานหลายด้าน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด โดยการกระทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนอย่างเป็นระเบียบและมีแบบแผน คุณลักษณะดังกล่าวนี้จะได้อีกโดยการฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบและใช้เวลายาวนาน และที่สำคัญ คือ จะต้องมีการผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติมากพอสมควรด้วย

เทเลอร์ (Taylor, 2005, p.164) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะเฉพาะตัวและคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เหมาะสม บริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีผลลัพธ์ของงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมวิชาชีพและประชาชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยการนำสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะ ใช้กระบวนการบริหารที่ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

สัมมา รณิธย์ (2560, หน้า 94) ได้ให้ความหมายคำว่าความสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในฐานะที่เป็นกระบวนการที่เป็นภารกิจหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน และเทคนิคต่างๆ ร่วมกันดำเนินการเพื่อบำบัดให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้อง และมีคุณภาพจากสถานศึกษา บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาการศึกษาของคนในชาติ

วิภาดา วงษ์บุบผา (2561, หน้า 20) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีสิทธิและหน้าที่ของการเป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยมีบทบาทในการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้การทำงานภายในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีระบบและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสถานศึกษาต่อสาธารณชน

สุกฤษฎา ปงกันทา (2561, หน้า 36-37) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่ต้องมีบทบาทหน้าที่และปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสุขในการทำงาน เสริมสร้างความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา รวมถึงเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพเกิดประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ บทบาทในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป รวมถึงการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นนักจัดองค์กร

วงเดือน จำปี, รัตนา กาญจนพันธ์, และศิริพงษ์ เสาภายน (2565, หน้า 174) ได้ให้ความหมายคำว่าความสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตทางการศึกษา และต่อการพัฒนาการทุกๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมาย จนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

คอนเจอร์, และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1989, p.79) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทาง การศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และธุรการต่างๆ

กลิคแมน, กอร์ดอน, และรอส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2004, p.6) กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นให้ครูประสบความสำเร็จในทำงาน กล่าวคือ การให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ติดตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในสาขาของตน อยู่เสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้ครูได้รับปริญญาขั้นสูงหรือประกาศนียบัตรที่สามารถปรับปรุงทักษะและความรู้ได้ บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การให้ข้อเสนอแนะและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องแก่ครู ซึ่งอาจรวมถึงการประเมินและการสังเกตอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ที่จะช่วยให้ครูทราบถึงจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์สำหรับ

การจัดการปัญหาเหล่านั้น รวมไปถึงการจัดหาทรัพยากรและการสนับสนุนเพื่อช่วยให้ครูจัดการกับความท้าทายและเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้

เดริก (Derick, 2016, para.12) ระบุว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การกระจายหรือมอบหมายงาน หลายคนในฐานะผู้นำมักพบกับภาระงานมากมายที่ต้องจัดการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมอบหมายงานบางส่วนให้กับผู้ที่มีทักษะและความน่าเชื่อถือ โรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างตามที่ต้องการด้วยตัวเอง ดังนั้นจึงต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญและเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแลควบคุม กำกับและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษา ให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2561, ย่อหน้า 2) อธิบายว่า หัวหน้าและผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้ 1) ปฏิรูป ควรเป็นนักคิดและนักพัฒนาที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวิสัยทัศน์ในการจัดการที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับสิ่งใด 2) ประชาธิปไตย ควรดำเนินการในลักษณะประชาธิปไตย โดยเปิดให้รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น มีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน และการหาทางออกกับบุคลากรภายในองค์กร 3) ประสาน เป็นผู้ที่สามารถเชื่อมโยงการทำงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น มุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และยังคงประสานงานกับภายนอกให้เกิดการสร้างเครือข่ายการศึกษาแบบร่วมกัน 4) ประนีประนอม ต้องพยายามลดความขัดแย้งในองค์กรระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ช่วยหาทางออกร่วมเมื่อมีปัญหา 5) ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและนำเสนอรายงานดังกล่าวให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนรับทราบ และ 6) ประชาสงเคราะห์ หัวหน้าจะต้องให้การสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในทุกสถานการณ์ แสดงความห่วงใยอย่างต่อเนื่อง โดยการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้ทุกคนเสมอ พร้อมสร้างบรรยากาศที่ให้การให้อภัยแก่เพื่อนร่วมงานโดยไม่ใช้การตักเตือนที่รุนแรง และเป็นมิตรกับทุกคน

พิชัย ปัญญาอาวุธ (2567, หน้า 20) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แบ่งเป็น 2 บทบาทหลัก ได้แก่ 1) บทบาทภายในสถานศึกษา เช่น บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ฯลฯ และ

2) บทบาทภายนอกสถานศึกษา เช่น บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน ฯลฯ โดยทั้ง 2 บทบาทจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ฟาร์เรน, และเคย์ (Farren, & Kaye, 1996, pp.175-187) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนางานอาชีพด้วยการแสดงบทบาท 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) ได้แก่ การให้บุคคลรู้คุณค่าในอาชีพ ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนอนาคตในการทำงาน แสดงความต้องการ ความสนใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง 2) ผู้ประเมิน (appraiser) ได้แก่ แจ้งผลการประเมินการทำงานและการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กรอย่างโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นที่สำคัญต่อการทำงาน อีกทั้งจัดกิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงการทำงานและการปฏิบัติตนได้ 3) ผู้คาดการณ์ (forecaster) ได้แก่ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ บุคลากรสามารถใช้และเข้าถึงข้อมูลได้ ต้องชี้ให้เห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้น รวมถึงการพัฒนาใหม่ๆ ที่นำมาปรับใช้ในการทำงาน 4) ผู้ให้คำปรึกษา (adviser) ได้แก่ การช่วยให้บุคลากรแสดงเป้าหมาย คัดเลือกเป้าหมาย เชื่อมโยงเป้าหมายในด้านอนาคตการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์องค์ การสะท้อนให้เห็นปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน และ 5) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน (enabler) ได้แก่ การช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 1996, p.493) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) นิเทศการสอน รวมทั้งการสอนซ่อมเสริมและกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา 2) ปรับปรุงแผนการสอนและกระบวนการวัดประเมินผล โดยการร่วมงานของแต่ละหมวดวิชาในสถานศึกษา 3) นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดไปปฏิบัติ ตลอดทั้งบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ 4) พัฒนาและส่งเสริมให้มีโครงการนำร่องใหม่ๆ รวมทั้งการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรอื่นในสถานศึกษา 5) มอบหมายหน้าที่การงานแก่ครูและบุคลากร และ 6) วางแผนและดำเนินการประชุมหมวดวิชา ต่างๆ

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.129) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรม การบริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ 1) บทบาทการสร้างความสัมพันธ์ (building relationship) ได้แก่ การสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ (networking) การให้การสนับสนุน (supporting) การขจัดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (managing conflict and team building) 2) บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (giving-seeking information) ได้แก่ การติดตาม (monitoring) การให้ข่าวสารข้อมูล (informing) การสร้างความชัดเจน (clarifying) 3) บทบาทในการตัดสินใจ (making decision) ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์การ (planning and organizing) การปรึกษาและการมอบหมายงาน (consulting and delegating) การแก้ปัญหา (problem solving) 4) บทบาทใน

การใช้อิทธิพล (influencing people) ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (motivating) การประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัล (recognizing and rewarding)

เคนเนท, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและผู้นำของหมู่คณะ 2) บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์การอันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และ 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ

ฮิทท์, ไอร์แลนด์, และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, pp.372-383) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติและบทบาทผู้บริหารว่า ความเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) บทบาทการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) บทบาทการบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource - portfolio) 3) บทบาทการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) 4) บทบาทการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) และ 5) บทบาทการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational controls)

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยมีบทบาทสำคัญดังนี้ เป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้กำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ และประสานงานด้านบุคลากร เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสร้างสภาพแวดล้อม และขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้มีวินัย และรักษาวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดทำแผนงานหรือกำหนดแผนงาน เป็นผู้จัดปัญหาหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

การบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายการบริหารความขัดแย้ง

นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 256-257) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนไม่ต้องการให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความกดดันและความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งความขัดแย้งจะมีการแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายขึ้นไป เพื่อทำการต่อต้านขัดขวางสกัดกัน

ไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย แต่มันไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ที่คนเราจะสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เข้าใจ และใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งนั้นไม่ได้มีเพียงผลเสียเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ผลดีของความขัดแย้ง คือ ทำให้เกิดการตื่นตัว มีความกระตือรือร้น เพื่อแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและแท้จริง อีกทั้งยังเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีอีกด้วย

เจษฎา นกน้อย (2560, หน้า 246) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ กระบวนการระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากงานต้องมีการเกี่ยวข้องกัน มีบทบาท หน้าที่ นโยบาย กฎเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน และการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากร ทำให้เกิดความเครียด จึงส่งผลไปถึงการมีทัศนคติ ความเชื่อ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2561, หน้า 220) กล่าวว่า ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่ซ่อนตัวอยู่หรือปรากฏออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนต่างก็เป็นปัญหาในการบริหารจัดการเหมือนกัน ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอไม่ว่าจะเป็นแบบซ่อนตัวอยู่หรือปรากฏไม่ชัดเจนนัก จึงเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารองค์กรอาจจะต้องใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และปรับปรุงแนวทางการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากไม่มีปัญหาความขัดแย้งก็อาจจะไม่เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็ได้

อนุสรฯ สิงห์โต (2561, หน้า 74) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีความคิดเห็นและการรับรู้ค่านิยม เจตคติเป้าหมายในมุมมองที่ไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกันหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

สมคิด บางโม (2562, หน้า 253) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า ในองค์การทุกแห่งหรือในกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง การเกิดความคิดเห็น หรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มและพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ ความพยายามนี้อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือกระทำโดยนัยโดยไม่ทำอะไร เช่น แกล้งวางเฉยไม่ให้ข้อมูล ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานไม่ได้ เป็นต้น

วนิดา เนาวนิตย์ (2563, หน้า 10-11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ซึ่งคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่า 2 ฝ่าย ไม่สามารถที่จะตกลงกันเพื่อหาข้อยุติ และต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกและไปขัดกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ทำให้เกิดอุปสรรคต่อกันสร้างความไม่พอใจระหว่างกันได้

ฟิลลี่, และเคอร์ (Filly, & Kerr, 1976, p.5) ระบุว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการทางสังคม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดยืน จุดมุ่งหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และมีค่านิยมที่ต่างกัน ความแตกต่างนี้มักเกิดขึ้นจากการรับรู้มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือระหว่างประเทศ ตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ อาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูด แสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับต่อต้าน ทำอันตรายฝ่ายตรงข้าม

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, pp.27-30) กล่าวถึง โดยมีแนวคิดว่าคุณคนแตกต่างกันจึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง และเนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ดังนั้น คนจึงสามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้ง ประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวและการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

โทเมย์ (Tomey, 2000, p.119) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ของอำนาจและการเมืองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีประโยชน์ หรือทำลายให้มีความเสียหายเกิดขึ้นในบุคคล หรือระหว่างบุคคลที่ต้องการเอาชนะ มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเสริมอำนาจ

กรีนเบิร์ก, และบาร์อน (Greenberg, & Baron, 2003, p.662) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความแตกต่างทางด้านความคิดระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันเป็นขั้นตอนซึ่งฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายมีการปฏิบัติซึ่งเข้ากันไม่ได้กับความคิดเห็นของตนเอง

ดูบริน (DuBrin, 2004, p.335) ให้ความหมายว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่ายหรือมากกว่ามีเป้าหมาย ค่านิยม หรือเหตุการณ์ขัดแย้งกัน หรือเข้ากันไม่ได้ หรือทำให้แบ่งเป็น 2 ฝ่าย

มอนทานา, และชานอฟ (Montana, & Charnov, 2008, pp.366-367) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันในกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความไม่ลงรอยกันนี้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่แตกต่างกัน

จากแนวคิดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลมีความสัมพันธ์ไม่ลงรอยกัน เกิดความสนใจในสิ่งที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายแตกต่างกันในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม อันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทักษะคิด แนวคิดไม่มีทิศทางเดียวกัน การปฏิสัมพันธ์ที่ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความแตกแยกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือองค์กร

2. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งของบุคคลที่เกิดขึ้นกระบวนการสัมพันธ์มีอยู่หลายประเภท ซึ่งมีนักวิชาการได้รวบรวมการแบ่งประเภทและนำมาอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ได้แก่

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560, หน้า 248) ได้กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้ง มีด้วยกันหลายประเภท คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในองค์กรและความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับองค์กร เป็นต้น ซึ่งความขัดแย้งเกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นปัญหาสำคัญที่จำเป็นต้องเร่งแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ณัฐพล จันทรเกิด (2560, หน้า 79) ได้กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้ง มีด้วยกันหลายประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มความขัดแย้งในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร

สุตาภัทร จันทรประเสริฐ (2560, หน้า 118) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในบุคคลหมายถึงปัญหาหรือความไม่สบายใจที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง ซึ่งเกิดจากความรู้สึกและความคิดเมื่อเผชิญกับความต้องการหลายประการที่ต่างกันในเวลาเดียวกัน 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างสองบุคคลหรือมากกว่านั้น ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความไม่ตรงกันในมุมมอง ทศนคติ หรือบทบาทและความรับผิดชอบ โดยสามารถเกิดได้ทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน 3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกไม่พอใจต่อกลุ่มที่ตนอยู่ สาเหตุอาจเกิดจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างในวิธีการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มนั้นๆ 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น โดยอาจเกิดจากความไม่ลงรอยกันในเรื่องหน้าที่ หรือตำแหน่ง ซึ่งมักพบโดยเฉพาะในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กรหมายถึงปัญหาขนาดใหญ่ที่สามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างองค์กรที่มีผลประโยชน์ขัดกัน สาเหตุอาจมาจากการคิดค้นกลยุทธ์ต่างๆ สำหรับการแข่งขัน ทั้งในรูปแบบที่สร้างสรรค์และทำลาย เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ความรุนแรงของความขัดแย้งประเภทนี้ขึ้นอยู่กับน้ำหนักของสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น.

กุศล ชุมมุง, และคนอื่นๆ (2561, หน้า 42-43) ประเภทของความขัดแย้งแบ่งออกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการแบ่งประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งด้านเหตุผล ความขัดแย้งด้านอารมณ์ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล กลุ่มบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งภายนอกองค์กร

สิญจธร นาคพิน (2562, หน้า 4) ได้แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กร 2) เป้าหมายความขัดแย้ง 3) ประเด็นความขัดแย้ง 4) ความสัมพันธ์ความขัดแย้ง 5) ทิศทางความขัดแย้ง

อุไร สัมเกลี้ยง, อรุณ คงรุ่งโชค, และสิญาธร นาคพิน (2562, หน้า, 168-169) ประเภทของความขัดแย้ง แบ่งความขัดแย้งออกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (intrapersonal conflict) หมายถึงความไม่สบายใจที่เกิดจากความไม่แน่นอนในการเลือกเส้นทางที่ต้องตัดสินใจ เมื่อมีหลายตัวเลือกให้เลือก แต่ละตัวเลือกอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ทั้งในทางที่ดีและไม่ดีเท่าๆ กัน บุคคลที่ต้องตัดสินใจอาจรู้สึกเครียดและไม่มีความสุขในการเลือก ดังนั้น ความขัดแย้งภายในบุคคลจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ต้องทำ เพื่อที่จะไปถึงความมุ่งหมายที่ตนต้องการ 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เป็นความแตกแยกที่เกิดจากความแตกต่างในทัศนคติ ค่านิยม ลักษณะนิสัย หรือประสบการณ์ของแต่ละคน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับความเชื่อแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีปฏิกริยาแตกต่างกันและนำไปสู่ความขัดแย้งในหน้าที่ได้ ความตึงเครียดระหว่างบุคคลสามารถเกิดจากการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจและขัดแย้งขึ้นได้ 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (intragroup conflict) เกิดขึ้นเมื่อมีคนมากกว่าสองคนมาเป็นกลุ่ม โดยกลุ่มนั้นจะมีการตั้งกฎและข้อตกลงที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตาม ถ้าหากสมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงเหล่านั้น อาจนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีแนวความคิดหรือวัตถุประสงค์ที่คล้ายกันรวมตัวกัน อย่างไรก็ตาม แต่ละกลุ่มอาจมีเป้าหมายและแนวทางที่ไม่เหมือนกัน เมื่อกลุ่มเหล่านี้มีการติดต่อกัน อาจเกิดความตึงเครียดเนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างต้องการรักษามลประโยชน์ของตน ในบางกรณี ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจมีผลดี เพราะสามารถกระตุ้นความร่วมมือในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม ทำให้เกิดสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม 5) ความขัดแย้งภายในองค์กร (intra-organization conflict) ครอบคลุมทุกประเภทของความแตกแยก โดยสาเหตุหลักมักเกิดจากการที่ผู้คนหลายคนต้องมาอยู่ร่วมกัน โดยแต่ละคนมีความคิดเห็นและวัตถุประสงค์ที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้

วนิดา เนาวนิตย์ (2563, หน้า 20) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง โดยพิจารณา จากช่องทางการไหลของการสื่อสาร (communication flow) มาประยุกต์ใช้กับระดับของความขัดแย้งได้ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (vertical conflict) เป็นความขัดแย้งตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา เป็นไปตามสายงานของแต่ละสาย ความขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการสั่งการ การติดต่อสื่อสาร ความไม่ชอบทำในการใช้อำนาจ การไม่ยอมรับในภาวะผู้นำและการจงใจของผู้บริหาร 2) ความขัดแย้งตามแนวนอน (horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับเดียวกันของแต่ละสายงานที่มีตำแหน่งสถานะภาพอยู่ในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งในระดับนี้เกิดจากการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือระหว่างกัน อาจเกิดความไม่เข้าใจหรือไม่พอใจในการทำงาน เกิดการกระทบกระทั่ง จนกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานได้

3) ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่ต่างไปจาก 2 ประเภทที่กล่าวข้างต้น เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือพนักงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายงานของการบังคับบัญชา

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2565, หน้า 200) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานแต่ละองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งส่วนบุคคล เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งในแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งโดยเฉพาะกับผู้ที่มีแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ความขัดแย้งเชิงลบนี้มักส่งผลกระทบต่อระหว่างบุคคลยิ่งมีระดับความขัดแย้งมากเท่าไร ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานก็จะยิ่งถดถอยลงไปตามลำดับ 2) ความขัดแย้งเชิงเนื้อหาของงาน ถือว่าเป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งเชิงบวกได้ เพราะลักษณะความขัดแย้งในเชิงเนื้อหา อาจจะเป็นเรื่องเชิงทัศนคติหรือความคิดเห็นต่าง แม้ความขัดแย้งจะเป็นเรื่องใหญ่แต่ผู้ที่เข้าไปร่วมงานมีความเข้าใจ ก็สามารถหาทางออกร่วมกันได้ 3) ความขัดแย้งเชิงกระบวนการทำงาน มักเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน งานบางงานใครควรเป็นผู้รับผิดชอบ งานที่รับผิดชอบมีขอบข่ายในด้านใดบ้างซึ่งบางครั้งในแต่ละองค์กรอาจจะมีการแบ่งงานที่ไม่ชัดเจนซึ่งเกิดการทับซ้อนกันในเรื่องการทำงานบางกรณีอาจจะเป็นการเหมาะสมให้บางคนหลีกเลี่ยงที่จะไม่ทำงานทำให้งานสะดุด ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานจึงกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเชิงกระบวนการเป็นความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรค

ฟิชเชอร์ (Fisher, 1969, p.230) ได้แบ่งประเภทความขัดแย้ง ออกเป็น 2 ประเภท โดยกล่าวว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลทางด้านอารมณ์ ซึ่งหมายถึง ขัดกันด้านอารมณ์ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันและการแก้ไขปัญหาคือการขัดแย้งเช่นนี้ ปกติจะเกิดจากการตกลงกันไม่ได้ในด้านความคิดเห็นหรือความเชื่อแต่เป็นการต่อสู้กันในฐานะของความเห็นแก่ตัวหรือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ส่วนความขัดแย้งทางด้านเนื้อหาสาระนั้น เกี่ยวกับสติปัญญาไม่ตรงกันกับกลุ่มในด้านความเห็นประเด็นต่างๆ ในงานที่ทำ

ร็อบบินส์ และจัตจ์ (Robbins, & Judge, 2013, pp.43-45) กล่าวว่า ความขัดแย้งในศาสตร์สาขาต่างๆ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางจิตวิทยา

ตามแนวทางจิตวิทยา ความขัดแย้ง คือ สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้หลายระดับ ดังต่อไปนี้

1.1 ระดับที่การกระทำถูกเผยแพร่ เช่น บุคคลที่ถูกกระตุ้นให้ยอมรับหรือหลีกเลี่ยงสิ่งต้องห้าม เช่น การเสนอสินบน เป็นต้น

1.2 ระดับคำพูด เช่น บุคคลต้องการจะบอกความจริงแต่มีความกลัวที่จะทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ

1.3 ระดับสัญลักษณ์ เช่น คนอาจมีความคิดหลากหลายเกี่ยวกับเรื่องเดียวกัน แต่ความคิดเหล่านั้นอาจขัดแย้งกัน

1.4 ระดับอารมณ์ เช่น ปฏิกริยาภายในร่างกายที่เกี่ยวข้องกับความกลัวและการย่อยอาหารเป็นสิ่งที่ไม่สามารถอยู่ร่วมกันได้

2. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางการเมือง

การเมืองมักเสนอแง่มุมสองด้านที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความขัดแย้งและการอยู่ร่วมกัน เช่น การร่วมมือ หรือการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเมืองมีเป้าหมายที่จะสร้างความสอดคล้องในสังคม โดยใช้มาตรการหรือวิธีการที่สามารถเป็นการบังคับหรือการอาสา ซึ่งสามารถเกิดขึ้นจากความตั้งใจหรืออาจไม่มีเจตนา ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง หากฝ่ายหนึ่งใช้ความรุนแรงและอีกฝ่ายยอมแพ้ การยอมแพ้จะถือเป็นการทำข้อตกลงเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทางบังคับ ในยุคปัจจุบัน กฎหมายรัฐธรรมนูญเป็นเครื่องมือที่มีการใช้งานเพื่อก่อให้เกิดความสันติและความร่วมมือ แต่มักถูกสร้างขึ้นโดยผู้มีอำนาจที่มีอิทธิพลซึ่งมักประกอบด้วยเงื่อนไขหลักสองประการ ได้แก่ ระยะเวลาที่ฝ่ายมีอำนาจจะสามารถอยู่ต่อไปได้ และระยะเวลาที่ฝ่ายที่ขาดอำนาจจะทนต่อความไม่พอใจได้ ความยั่งยืนของความสัมพันธ์ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ก่อนหน้าและความพึงพอใจที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อสถานการณ์

3. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยา

ทางสังคมวิทยา ความขัดแย้งนั้นหมายถึงการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่มีคุณค่า หรือการอ้างสิทธิในเรื่องของอำนาจและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด โดยกลุ่มที่เผชิญความขัดแย้งไม่ได้มุ่งหวังเท่านั้นที่จะได้มาซึ่งสิ่งมีราคาแพง แต่ยังต้องการให้คู่แข่งประสพภัย หรือถูกกำจัดให้หมดไป การขัดแย้งนี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือระหว่างบุคคลกับกลุ่มภายใน และมันจะปรากฏตลอดชีวิตของผู้คน ความขัดแย้งในมุมมองทางสังคมวิทยายืนยันมากกว่าที่เกิดจากโครงสร้างทางสังคมและความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้คนที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่วิวัฒนาการของความขัดแย้งทางสังคม ที่มักเกิดจากการกระจายหรือการแบ่งปันสิ่งของที่มีคุณค่าหรือมีอยู่อย่างจำกัด เช่น รายได้ ผลตอบแทน ตำแหน่ง อำนาจ และสิทธิการเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความขัดแย้งตามแนวคิดทางมานุษยวิทยา

ทางมานุษยวิทยามองว่าความขัดแย้งเป็นผลจากการแข่งขันระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งอาจเป็นบุคคล ครอบครัว เชื้อชาติ ชุมชน หรือกลุ่มแนวคิด องค์กรการเมือง เผ่าพันธุ์ หรือศาสนา ความขัดแย้งอาจเกิดจากเป้าหมายหรือความต้องการที่ไม่สามารถประสานกันได้ โดยความร่วมมือและการทำงานร่วมกันมักใช้เป็นตัวชี้วัดความมั่นคงในสังคม ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นจากระบบ

สังคม พฤติกรรมการปรับตัวของมนุษย์มีวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้รูปแบบชีวิตในปัจจุบันมีความแตกต่างจากอดีตเป็นอย่างมาก วิวัฒนาการของพฤติกรรมสามารถอธิบายได้โดยกระบวนการเลือกตามวัฒนธรรมและชีววิทยา

ความขัดแย้งนั้นเกิดจากความขัดแย้งในการมุ่งหวังและค่านิยมที่ไม่สามารถเข้าใจกันได้ มันเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีมิติหลายด้านซึ่งเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายและนำมาซึ่งผลที่แตกต่างกัน โดยความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นในทุกสังคมมนุษย์ แต่จะมีความแตกต่างในระดับและลักษณะของการแสดงออกเท่านั้น ในมุมมองของมานุษยวิทยา ความขัดแย้งนั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ต่างจากความร่วมมือ แต่มีการสังเกตเห็นได้ง่ายมากกว่า และความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีบทบาทสำคัญในกระบวนการทางสังคม โดยที่สังคมจะแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่างกันหรืออยู่ในฝ่ายตรงข้ามกัน

คริสติน, และแรนดอล (Kristin, & Randall, 2008, pp.170-188) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานหมายถึงการโต้แย้งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติและเป้าหมายของงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความแตกแยกทางความคิดและมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานนั้น โดยสามารถเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานและการตัดสินใจของคน 2) ความขัดแย้งในความสัมพันธ์อาจเกิดขึ้นเมื่อตัวบุคคลมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน อาจเป็นศัตรูกัน การปะทะระหว่างบุคคลอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ลดลง ซึ่งอาจมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น ความเข้าใจผิด ส่งผลให้มีทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกว่าเดิม ความขัดแย้งในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานถือเป็นความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือมีความสร้างสรรค์ในทุกกรณี 3) ความขัดแย้งในกระบวนการหมายถึงการโต้แย้งที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินงานหรือการทำหน้าที่ของบุคคล อาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันของแต่ละคนแม้จะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ตาม

โดยสรุป ประเภทของความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทที่เกี่ยวข้องกับปัญหาระหว่างบุคคล ประเภทที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มงาน ประเภทที่เกี่ยวข้องกับปัญหาระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก และประเภทของปัญหาขัดแย้งที่ได้กล่าวไว้ หากแม้ว่าองค์กรต่างๆ จะพยายามแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรโดยมีนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และธรรมเนียมประเพณีต่างๆ เพื่อป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งยังคงมีอยู่และเกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรต้องจัดการเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

3. สาเหตุของความขัดแย้ง

มนตรี ศิลปมหาบัณฑิต (2560, หน้า 17-18) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้ 1) การสื่อสารที่บกพร่อง โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วมักแสดงให้เห็นถึงความต้องการ

ของตนเองมากกว่าที่จะรับรู้ถึงความต้องการของผู้อื่น มนุษย์จึงชอบที่จะพูดมากกว่าฟัง ดังนั้น จึงมีโอกาสดังกล่าวที่บุคคลจะเข้าใจสิ่งเดียวกันอย่างแตกต่างกัน และเกิดเป็นความขัดแย้งจากการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน 2) ความไม่พอใจในการกระทำของผู้อื่น เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นสังคมย่อมมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเมื่อจำเป็นต้องมีกิจกรรมร่วมกันจึงต้องมีเหตุที่กระทบกระเทือนจากการกระทำหรือการปฏิบัติตน ซึ่งอาจจะละเมิดสิทธิ์ของบุคคลอื่นก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นได้ 3) การไม่เปิดเผยข้อเท็จจริง อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ เนื่องจากการไม่เปิดเผยมักไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หรือการรับรู้ที่ผิดอันเนื่องมาจากมีข้อมูลไม่เพียงพอ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกันได้ 4) การเปลี่ยนแปลง โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเห็นตัวอย่างได้ชัดเจนสำหรับบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะตั้งคำถามหรือปฏิเสธต่อต้านอยู่เสมอเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ครั้ง หากไม่ทำความเข้าใจหรือแสดงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงได้เช่นกัน

เจษฎา นกน้อย (2560, หน้า 249-252) ได้กล่าวถึงที่มาของความขัดแย้ง ซึ่งมีหลายสาเหตุด้วยกัน ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงองค์การ คนที่มีมุมมองต่างกัน ตามทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา 2) ค่านิยมที่แตกต่างกัน คนที่มีความเชื่อหรือค่านิยมที่แตกต่างกัน ประเด็นความขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดการโต้เถียงที่ยากจะแก้ไข เพราะมีรูปแบบที่ซับซ้อนกว่า 3) การคุกคามสถานะ เมื่อสถานการณ์ของคนถูกคุกคาม คนจึงจำเป็นต้องรักษาเพื่อป้องกันภาพพจน์ของตัวเอง กลายเป็นอำนาจขับเคลื่อนที่ให้อำนาจลักษณะของตัวเองดีขึ้น 4) การรับรู้ที่แตกต่างกัน คนรับรู้แตกต่างกันตามประสบการณ์และความคาดหวัง เพราะการรับรู้ที่พวกเขาประสบกับตัวเองเป็นเรื่องจริง จึงคิดเอาเองว่าการรับรู้นี้คง เหมือนกับคนอื่น ๆ จนบางครั้งลืมคิดไปว่าคนอื่นไม่ได้รับรู้เหมือนกับตัวเอง 5) การขาดความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจเกิดขึ้นจากการเชื่อในคำพูดและการกระทำ หากไม่เชื่อใจกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น 6) พฤติกรรมที่หยาบคาย เช่นกันและเคารพผู้อื่น การเห็นแก่ตัว 7) ภาระงานที่ยาก เมื่อถูกคำสั่งให้ทำงานหรือปฏิบัติงานที่ไม่ชอบ เกินความสามารถของบุคคลมักส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ 8) บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของบุคลิกภาพนั้นทำให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นจึงต้องแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ต้องเรียนรู้เคารพและยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้น

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560, หน้า 248) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร จำแนกได้ 3 สาเหตุ คือ 1) ตัวบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิด ค่านิยม เป้าหมาย การรับรู้และวิธีการทำงาน 2) การปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน 3) องค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบาย สถานภาพ อำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา ภาระงาน การให้รางวัล การลงโทษ การจัดสรรทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ณัฐพล จันทรเกิด (2560, หน้า 75) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุหลายประการ เช่น การขัดแย้งของเป้าหมาย การแย่งชิงทรัพยากร การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ ความคลุมเครือของบทบาท ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ปัญหาด้านสถานภาพ คุณลักษณะของบุคคล หรือธรรมชาติของบุคคล การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

วรัญญา กลัวผิด (2560, หน้า 176-177) สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพขององค์การ คือ การใช้อำนาจหรือความต้องการขัดกันเป้าหมาย ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่ไม่ชัดเจนทำให้สายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน การมีทรัพยากรที่จำกัดและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่งผลให้องค์การมีความเฉื่อยชาและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง

กมลนัธ ศรีจ้อย (2560, หน้า 75) สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากมนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพ แนวคิด การศึกษา ค่านิยมและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถการรับรู้ต่างกันทำให้นำไปสู่ความขัดแย้ง ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ส่วนองค์การนั้นอาจเกิดความขัดแย้งได้จากเป้าหมายในการทำงาน การสื่อสาร และความต้องการทรัพยากรที่แตกต่างกัน

กุศล ชุมมุง, และคนอื่นๆ (2561, หน้า 42-43) สาเหตุของความขัดแย้งอาจมาจากหลายๆ ปัจจัยไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมีทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เกิดจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และอำนาจทางการเมือง ทุกๆ ปัจจัยล้วนเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ทุกปัจจัย

สมคิด บางโม (2562, หน้า 60) สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ข้อมูล (fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน 2) ค่านิยมและความเชื่อ (value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันเพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ 3) เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (objective) บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกันต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน 4) โครงสร้างขององค์การ (structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่างานของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหามีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว 5) การสื่อสาร (communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้าหรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น 6) พฤติกรรมส่วนบุคคล (behavior) บุคคลย่อมมี

บุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ โดยไม่เจตนา อันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น 7) การเปลี่ยนแปลง (change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

สัญญาธ นาคพิน (2562, หน้า 2) ระบุว่า ความไม่ลงรอยกันเกิดจาก “มนุษย์” ซึ่งหมายถึง ความคิดหรือการกระทำที่ขัดแย้งกันทั้งในตัวเอง ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา โดยความไม่ลงรอยนี้ส่งผลต่อ องค์กรในด้านบวกและด้านลบ ผลกระทบอาจมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของความไม่ลงรอยกันนั้น การจัดการกับปัญหาความไม่ลงรอยในองค์กรไม่ใช่เพียงหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่ต้องร่วมมือกันในการหาวิธีแก้ไข โดยกลยุทธ์ที่ใช้จะมีความแตกต่างกันตามบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสม

กลัยาร์ตัน วีระธนชัยกุล (2562, หน้า 205-206) ได้เสนอปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ความไม่ชัดเจนของอำนาจและหน้าที่ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความไม่ชัดเจนในขอบเขตอำนาจและหน้าที่ ซึ่งสามารถกระตุ้นการแข่งขันเพื่อชิงทรัพยากรและอำนาจ และอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้หากเกิดความล้มเหลวในการทำงานร่วมกัน 2) การสื่อสารที่ไม่โปร่งใส การสื่อสารที่ไม่เปิดเผยไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กรอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด ซึ่งสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ 3) ข้อจำกัดด้านเวลา ความขัดแย้งอาจเกิดจากความกดดันในการทำงานเมื่อเวลามีข้อจำกัดและต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในช่วงเวลาเดียวกัน 4) มาตรฐานที่ไม่แน่นอน การตีความกฎระเบียบหรือมาตรฐานที่ไม่ชัดเจนอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด การแย่งงานกัน และความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน 5) ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างในด้านค่านิยม เป้าหมาย บุคลิกภาพ และความรู้ความสามารถที่อาจยากต่อการเปลี่ยนแปลง 6) ความคาดหวังในการทำงาน ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังที่สูงเกินไปไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หรือเมื่อบุคคลในองค์กรไม่ยอมรับเป้าหมายที่ตั้งไว้

วนิดา เนาวนิตย์ (2563, หน้า 15) สาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้ง ภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในองค์กร หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมี สาเหตุมาจาก 4F ดังนี้ 1) ความกลัว (fear) ความกลัวทำให้คนขาด เหตุผล ทำให้การรับรู้ผิดพลาด ทำให้การสื่อสารบิดเบือน 2) การใช้กำลัง (force) กำลังทำให้เกิดความเจ็บปวดทั้งแก่บุคคลและแก่ระบบ การใช้กำลังเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง 3) ความเป็นธรรม (fair) เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย มอบหมายงาน การสั่งงาน การพิจารณาความดีความชอบ ฯลฯ บุคคลนั้นก็จะเกิดความขัดแย้ง เมื่อใดที่บุคคลหรือองค์กรรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น 4) ทุน (fund) หมายถึง ทรัพยากรบริหาร ได้แก่

คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการ การบริหารในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานจำเป็น จะต้องแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด พอที่จะช่วยให้ตนหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่จำกัดเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2565, หน้า 198-199) กล่าวถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลในรูปแบบต่างๆ นอกจากการช่วยเหลือซึ่งกันและกันแล้วในบางครั้งอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละบุคคลมีความต้องการต่างกัน มองเห็นในมุมมองที่ต่างกัน อาจมีการโต้เถียงหรือการกระทบกระทั่งจนนำไปสู่ความขัดแย้งได้ซึ่งในแต่ละองค์กรอาจถือว่าเหตุการณ์นี้เป็นเหตุการณ์ปกติซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เราสามารถจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งในการมีปฏิสัมพันธ์หรือการทำงานร่วมกันได้ ดังนี้ 1) ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน หมายถึง การที่หน่วยงาน 2 หน่วยงานจำเป็นจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เช่น อาจจะต้องใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ผลผลิต ของหน่วยงานหนึ่ง เป็นปัจจัยนำเข้าของอีกหน่วยงานหนึ่งหากการส่งมอบผลลัพธ์นั้นๆ ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดจึงส่งผลให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์ที่ได้มาเกิดความล่าช้าผิดพลาดมาอีกทอดหนึ่งจึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคหรือความขัดแย้งเชิงลบได้ 2) การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มากขึ้น องค์กรขนาดใหญ่จะมีการแบ่งงานตามลักษณะหน้าที่ของงานทำให้ทุกคนในองค์กรมีลักษณะหน้าที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ยิ่งในแต่ละองค์กรแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความแตกต่างอย่างชัดเจน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าว ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างการทำงานที่แตกต่างกันรวมไปถึงการพัฒนาการเรียนรู้และเจตคติหรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่เฉพาะในงานของตนเอง ภาวะเช่นนี้ทำให้บุคลากรมีวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันออกไป และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องติดต่อประสานงานกันแล้วอาจไม่สามารถร่วมมือกันหรือติดต่อประสานงานกันในการทำงานได้ ความขัดแย้งในองค์กรจึงเพิ่มมากขึ้น 3) การกำหนดหน้าที่ไม่ชัดเจน การกำหนดขอบข่ายงานที่ไม่ชัดเจน มักเกิดการซ้ำซ้อนของขอบข่ายงาน จำทำให้เกิดเป็นพื้นที่สีเทา (grey area) การทำงานนั้นไม่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบและนำมาซึ่งความขัดแย้งของการทำงาน และสาเหตุอีกประการหนึ่งคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอาจส่งผลให้กระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยหากองค์กรไม่มีการปรับตัวตามสถานการณ์ ไม่มีการสื่อสารในข้อตกลงที่เป็นการทำงานร่วมกันว่างานส่วนใด ใครเป็นคนรับผิดชอบ มักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ง่าย 4) อุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร เช่น ความไม่ชัดเจนในการสื่อสาร การตีความในการสื่อสารคลาดเคลื่อนทำให้การสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่ตรงกัน ทำให้เกิดการบิดเบือนของข้อมูล การแย้งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากทรัพยากรที่มีในองค์กรนั้นค่อนข้างมีจำกัด เช่น ในเรื่องงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรบุคคล รวมไปถึง อำนาจ ตำแหน่ง ยศถาบรรดาศักดิ์ เป็นต้น 5) ด้วยปริมาณทรัพยากรที่ไม่

เพียงพอ จึงทำให้แต่ละคนคิดว่าได้รับส่วนแบ่งไม่ยุติธรรม หรือในขณะที่ผู้อื่นได้รับจัดสรรมากกว่า จะทำให้อีกคนเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง 6) ความแตกต่างด้านสถานภาพ บุคคลที่มีสถานภาพหรือตำแหน่งที่เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ อาจใช้อำนาจของตนเองเพื่อเอารัดเอาเปรียบ ช่มแครงผู้ที่มีสถานภาพด้อยกว่า เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ของตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งผลให้ผู้ที่มีสถานภาพด้อยกว่าเกิดความคับข้องหมองใจ อคติ ไม่ชอบใจและนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด

เดชา เดชาวัฒน์ไพศาล (2565, หน้า 202-207) ได้กล่าวว่า กระบวนการของความขัดแย้ง (conflict process) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง กลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 สภาวะของความขัดแย้งหรือความไม่สอดคล้องลงรอยกัน (potential opposition or incompatibility) เป็นสภาวะที่ยังไม่มีความขัดแย้ง แต่เริ่มเห็นความแตกต่างทางความคิดหรือการกระทำ สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาวะดังกล่าวมาจาก การสื่อสาร (communication) เป็นสาเหตุสำคัญที่มักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้ภาษาที่เข้าใจไม่ตรงกัน บิดเบือน คลุมเครือ ทำให้อีกฝ่ายมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดนอกจากนี้การสื่อสารที่ขาดความพอดี เช่น ไม่สื่อสาร หรือสื่อสารน้อยเกินไป มากเกินไป มีอคติ รวมถึงการสื่อสารที่ต้องผ่านหลายคน อาจทำให้ใจความสำคัญตกหล่น โครงสร้าง (structure) หมายถึงขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบตามโครงสร้างขององค์การ ลักษณะของโครงสร้างขององค์การและการบริหารถ้าขอบเขตและหน้าที่ที่รับผิดชอบนั้นไม่ชัดเจนมีความซับซ้อนหรือคาบเกี่ยวกันมาก อีกในหนึ่งเกิดเป็นปัญหาพื้นที่สีเทา (grey area) ที่เข้าใจไม่ตรงกัน ไม่เสมอภาคในการทำงานร่วมกัน การประเมินผลของการปฏิบัติงานและคำตอบแทนไม่ชัดเจน ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรม การมอบอำนาจที่คลุมเครือรวมถึงภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ตัวแปรส่วนบุคคล (personal variables) บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งในด้านบุคลิกภาพ ความเชื่อ ความต้องการ ค่านิยม พื้นฐานความรู้และประสบการณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อเจตคติ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เช่น บางคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและเชื่อว่าตนเองมีความสามารถมากกว่าผู้อื่นจึงไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น ลักษณะของการแสดงออกดังกล่าวนี้อาจจะทำให้ผู้อื่น ที่ร่วมทำงานด้วยอาจจะเกิดความไม่พอใจ อึดอัดใจ หรือมีอคติส่วนตัวบางประการ เป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้

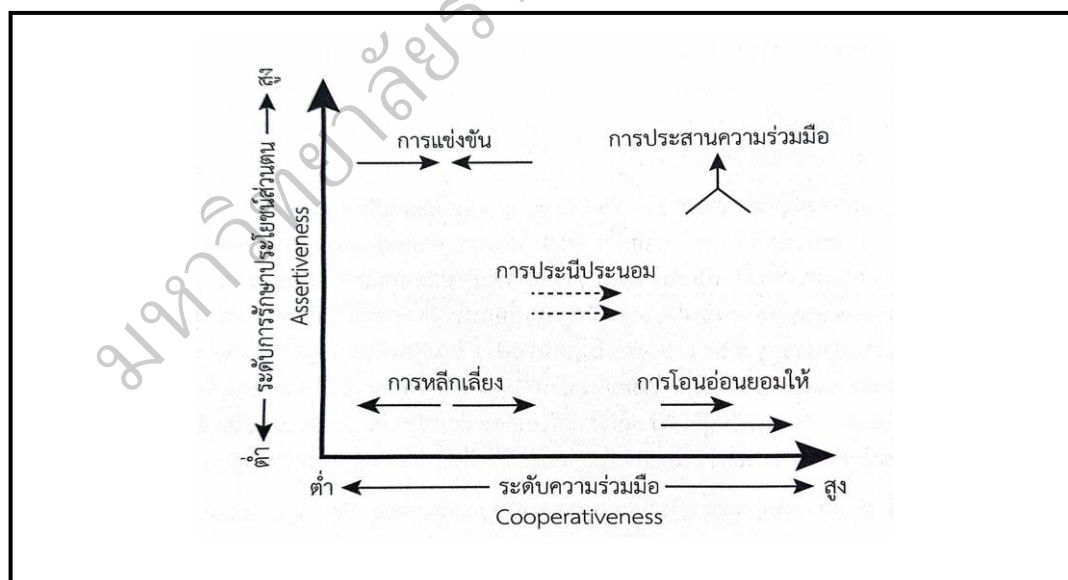
ขั้นที่ 2 ความคิดและการรับรู้ส่วนบุคคล (cognition and personalization) หากสภาวะเนื่องมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง หรือโครงสร้างการทำงานที่ไม่ชัดเจน ตัวแปรส่วนบุคคลที่มี

ความแตกต่างกัน จะเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งซึ่งสมการดังกล่าวจะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือไม่ นั้นจะขึ้นอยู่กับกระบวนการรับรู้ ดังต่อไปนี้

ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (perceived conflict) เป็นการรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่การรับรู้ที่นี้อาจจะไม่นำไปสู่ความขัดแย้ง เนื่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นๆ ไม่ได้สนใจ หรือไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถานการณ์นั้น แล้วความขัดแย้งดังกล่าวไม่ได้ก่อให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียผลประโยชน์แต่อย่างใด เป็นเพียงกระบวนการรับรู้ที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเท่านั้น

ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (felt conflict) เป็นความรู้สึกทางด้านอารมณ์ของบุคคลว่าได้เกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจจะมีความรู้สึกที่ตนเองมีความคับข้องใจ ไม่สบายใจ วิตกกังวล ถูกคุกคาม หรือรู้สึกว่ายู่คนละฝ่าย ดังนั้นเมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าว บุคคลจะเริ่มรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 การจัดการความขัดแย้ง (conflict-handling intentions) เราสามารถพิจารณาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ 2 มิติ คือ การรักษาจุดยืนหรือผลประโยชน์ส่วนตน และความร่วมมือ ความสัมพันธ์ของมิติดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นแนวทางจัดการความขัดแย้งได้ 5 วิธี



ภาพ 2 การจัดการความขัดแย้ง (conflict-handling intentions)

ขั้นที่ 4 การแสดงออกเชิงพฤติกรรม (behavior) เป็นสถานะของความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจน เมื่อรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจจะใช้พฤติกรรมก้าวร้าว ใช้กำลัง

ข่มขู่แก่งแย่งแข่งขัน เป็นต้น ความขัดแย้งในระดับความเข้มข้นที่แตกต่างกันมักจะส่งผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์จากการจัดการความขัดแย้ง outcome ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลางความขัดแย้งนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยส่งเสริมกระบวนการตรวจสอบให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ ช่วยเพิ่มทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรไม่เฉยชา มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ผลลัพธ์ในเชิงลบ ถ้าความขัดแย้งมีระดับความเข้มข้นที่รุนแรง มีลักษณะเชิงลบ หรือมีเค้าวางของความก้าวร้าวรุนแรงก็จะทำให้เกิดผลเสียได้ เช่นเกิดการต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ ให้อาย โยนความผิดให้กันและกัน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ก่อแ่และกำลังใจของบุคลากรในองค์กรถดถอยส่งผลให้องค์กรอาจจะไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

สเตอร์น, และดรัคแมน (Stern, & Druckman, 2000, p.146) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งมีต้นตอสำคัญสองประการ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งซึ่งเกิดจากโครงสร้างและหน้าที่ภายในองค์กรเกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความไม่ชัดเจนในด้านความรับผิดชอบและกระบวนการตัดสินใจ และ 2) ความขัดแย้งที่สัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิดต่อกัน หรือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะความขาดแคลนความเชื่อมั่นต่อกัน บุคคลที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ดี จะมีแนวทางปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความระมัดระวัง และมักเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การเจรจาหรือการร่วมมือกัน เป็นต้น

วัตต์, และสแตเนอร์ (Watts, & Stenner, 2005, p.67) กล่าวถึงสังคมว่ามันไม่ได้เป็นหนึ่งเดียวกัน แต่กลับมีความแตกต่างที่เกิดจากความไม่เสมอภาคในหลายปัจจัย อย่างเช่น ชั้นสังคม เชื้อชาติ กลุ่มชาติพันธุ์ เพศ และอายุ การจัดสรรทรัพยากรที่มีค่าในสังคม เช่น เงิน ทรัพยากร การศึกษา และเกียรติยศสังคม นอกจากนี้ ความขัดแย้งทางสังคมเกิดจากการแข่งขัน เนื่องจากกลุ่มต่างๆ ได้รับผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่ไม่เท่ากัน โดยค่าตอบแทนที่บุคคลในสังคมได้รับจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและหน้าที่ทางสังคม ส่งผลให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ

แพตเตอร์สัน, (Patterson, 2003, para.98) ระบุสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้ 1) ลักษณะงานที่ต้องมีความพึ่งพาอาศัยกัน ปัจจัยแรกนี้หมายถึงสถานการณ์ที่องค์กรสองแห่งหรือมากกว่านั้นไม่สามารถทำงานได้โดยอิสระ พวกเขาจะต้องพึ่งพาท้องกัน โดยเฉพาะในด้านข้อมูล การช่วยเหลือ หรือการทำงานร่วมกัน 2) การแบ่งหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมักนำไปสู่ปัญหามากมาย โดยเฉพาะในแง่ของความขัดแย้ง จากการศึกษาโดยนักวิจัยหลายท่านพบว่า ความขัดแย้งจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ เนื่องจากแต่ละกลุ่มบุคลากรจะมีโครงสร้างการทำงานและแนวทางในการเรียนรู้ที่จำกัดอยู่ในวิธีคิดของตน ทำให้มีทัศนคติต่อการดำเนินงานและ

การแก้ไขปัญหาก็แตกต่างกัน และเมื่อจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นได้

3) การกำหนดความรับผิดชอบในการทำงานที่ไม่ชัดเจน มักนำมาซึ่งความขัดแย้ง เนื่องจากการกำหนดหน้าที่ที่ไม่ชัดเจนอาจทำให้เกิดความสับสนและซ้ำซ้อนในการทำงาน ซึ่งหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้การจัดเรียงหน้าที่ไม่เป็นไปตามยุคมัยนั้นเกิดจากสภาวะนี้ โดยส่งผลให้บุคลากรหรือกลุ่มต่างๆ ไม่สามารถเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบนั้น และอาจทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไปยังฝ่ายอื่น รวมถึงการเกิดขึ้นของความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

4) อุปสรรคในการสื่อสารหรือข้อความ อาจเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของการประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงาน หรือปัญหาด้านภาษา เนื่องจากบุคลากรแต่ละหน่วยมีภูมิหลังการศึกษาและการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร แพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น พวกเขามักมีศัพท์เฉพาะที่ใช้ในวิชาชีพของตน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ส่งผลให้การร่วมมือกันไม่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี

5) การแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรที่จำกัด บุคลากรหรือหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์กรต่างต้องเผชิญกับปัญหาการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด เช่น งบประมาณ วัสดุ แต่ละองค์การ หรือแรงงานมนุษย์

6) ความแตกต่างของบุคคล มักมีความหลากหลายในบุคลิก เช่น พื้นฐานครอบครัว ค่านิยม ความคิด การศึกษา อายุ หรือบุคลิกภาพ ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร โดยยังมีความแตกต่างกันมาก ความขัดแย้งยิ่งมากตามไปด้วย เช่น บุคคลที่มีบุคลิกแบบเผด็จการมักสร้างปัญหามากกว่าบุคคลที่มีแนวความคิดประชาธิปไตย เนื่องจากบุคลิกเผด็จการไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมักต้องการให้คนอื่นเชื่อฟังความคิดเห็นของพวกเขาโดยไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง

บาร์สกี (Barsky, 2000, pp.52-54) ได้สรุปว่าเหตุผลที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรประกอบด้วยเหตุการณ์ ดังต่อไปนี้ 1) ความไม่ตรงกันระหว่างวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่ม 2) รูปแบบโครงสร้างขององค์กรที่ทำให้เกิดขัดแย้ง 3) ความไม่เข้ากันระหว่างคำสั่งทางการและคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ 4) การขาดแคลนทรัพยากร 5) ลักษณะของงานที่ดำเนินการ 6) ลักษณะของบุคคลที่ทำงาน

ชูว (Chew, 2001, p.95) ได้กล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งซึ่งมี 5 ประการ ดังนี้ 1) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน 2 ฝ่าย 2) มีความแตกต่างในเป้าหมาย หรือในด้านความคิด 3) พฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารกันมีลักษณะที่แสดงถึงการชนะหรือแพ้ 4) สองฝ่ายเผชิญหน้ากันด้วยการกระทำที่ตรงข้าม 5) แต่ละฝ่ายพยายามมีอำนาจเหนืออีกฝ่าย

โคลค (Cloke, 2001, p.150) ระบุว่าเหตุผลที่นำไปสู่ความขัดแย้งนั้นมี 7 ด้าน ดังนี้ 1) ความขัดแย้งเกิดจากสิทธิในความเป็นเจ้าของ การใช้ และการกระจายทรัพยากรต่างๆ 2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศและฐานะ รวมถึงการส่งเสริมตัวตน 3) ความขัดแย้งเป็นผลของค่านิยม 4) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการควบคุมอุปกรณ์ของรัฐ 5) ความขัดแย้งเกิดจากผู้สนับสนุนแนวคิดที่แตกต่างหรือขัดแย้ง 6) ความขัดแย้งเกิดจากบทบาทที่มี 7) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม

เอ็ดดี้, และเนลสัน (Eadie, & Nelson, 2001, pp.21-46) ได้บอกว่าสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมี 6 ด้าน ดังนี้ 1) ความแตกต่างในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม 2) ภารกิจที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน 3) ความแตกต่างในสภาพแวดล้อมการทำงาน 4) การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด 5) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในระดับส่วนตัว 6) ระบบการแข่งขันในการได้รับรางวัล

สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งมีที่มาจากปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล รวมทั้งโครงสร้างองค์กร ซึ่งรวมถึง 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านข้อมูล 2) ด้านผลประโยชน์ 3) โครงสร้าง 4) ความสัมพันธ์ และ 5) ค่านิยม โดยจะแบ่งตามความแตกต่างในวัตถุประสงค์และรูปแบบของโครงสร้างที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่สอดคล้องระหว่างคำสั่งทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ และการขาดแคลนทรัพยากร ลักษณะของงานที่ดำเนินการ และลักษณะของบุคคลในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการจัดแบ่งสาเหตุของความขัดแย้งว่าเป็นผลจากสิทธิในทรัพยากรต่างๆ ผลกระทบจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง อำนาจในการส่งเสริมตัวตน ผลจากค่านิยม การควบคุมเครื่องมือของรัฐ ผู้ที่มีแนวคิดต่างกัน บทบาท รวมไปถึงวัฒนธรรม และยังมี การจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งว่าเป็นการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำกัด รวมไปถึงโครงสร้างองค์กร และการจัดการเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านค่านิยม เป้าหมาย และความไม่ชัดเจนในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร

4. ผลของการขัดแย้ง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560, หน้า 160) ได้กล่าวถึง ผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ ดังนี้

ผลดีของความขัดแย้ง ดังนี้ 1) ป้องกันการหยุดอยู่กับที่เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป 2) ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่และมุ่งขจัดปัญหาเลือนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน 3) เป็นการบังคับให้คนเรา สำนวญตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งหนึ่งว่าดีแล้ว เหมาะสมเพียงใดในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร 4) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ 5) เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ 6) ความขัดแย้งภายนอก ช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันภายในองค์กร

ผลเสียของความขัดแย้ง ดังนี้ 1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย เกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรก่อให้เกิดกำลังคน หน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลง 2) สัมพันธภาพของความเป็นมิตรภาพระหว่างบุคคลลดลง 3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไปและเกิดการทะเลาะ 4) มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

กาญจนา ประวรรณรัมย์ (2561, หน้า 29-31) ผลของความขัดแย้งมีผลประโยชน์ และผลเสีย ดังนี้

ประโยชน์ของความขัดแย้ง 1) ความขัดแย้งสามารถสนับสนุนการเติบโตของแต่ละบุคคล โดยช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจตัวเองและเพิ่มพูนความรู้ 2) ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง 3) ความขัดแย้งอาจเป็นพลังที่สร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงและยกระดับองค์กร ประโยชน์ต่อตนเอง 4) ช่วยยกระดับคุณภาพของการบริหารจัดการและบริการในองค์กร 5) ส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีจากการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความขัดแย้ง

ผลเสียของความขัดแย้ง 1) ความขัดแย้งอาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 2) ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างสมาชิกในองค์กร 3) ทำให้กระบวนการทำงานขององค์กรล่าช้าลงและนำไปสู่ความสำเร็จที่ช้ากว่าเดิม

ณัฐนิชา กังสตาลทิพย์ (2564, หน้า 44) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในทุกระดับของความสัมพันธ์ของบุคคล แต่ในความเป็นจริง ความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อสังคมหรือหน่วยงาน ซึ่งเปรียบเสมือนเหรียญสองด้าน นักวิทยาศาสตร์และผู้บริหารสมัยใหม่เห็นว่า ความขัดแย้งมักมีประโยชน์มากกว่าความเสียหาย ถ้าได้รับการจัดการในระดับที่เหมาะสม โดยมีประโยชน์ของความขัดแย้ง ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้หน่วยงานไม่อยู่เฉยเฉื่อย กระตุ้นให้สมาชิกสร้างสรรค์คิดและได้รับผลการทำงานที่ดีขึ้น 2) เสริมสร้างความตระหนักรู้และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมหาทางออกที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยพัฒนาให้บุคคลมีความสามารถในการประเมินและตรวจสอบตนเอง เรียนรู้การพัฒนาดน และมีความกล้าในการแก้ไขปัญหาอย่างรับผิดชอบมากขึ้น 4) ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผู้อื่น รวมทั้งเรียนรู้ที่จะอดทนต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้อื่น 5) ส่งเสริมความเข้มแข็งภายในทีมงานเพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นๆ 6) ทำให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานและความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2565, หน้า 7) ระบุว่าความขัดแย้งมีข้อดีและข้อเสีย โดยมีข้อดีของความขัดแย้ง ดังนี้ 1) ทำให้องค์กรไม่อยู่เฉยแต่ขาด 2) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอันสร้างสรรค์ 3) สร้างความสัมพันธ์ที่ดี 4) สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์กร 5) นำไปสู่วิธีการบริหารที่มั่นคง ในขณะที่เดียวกันข้อเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้ 1) สูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ 2) การขาดความเชื่อถือและไว้วางใจกันในกลุ่ม 3) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ดี 4) มีความเสี่ยงสูงในการบริหารองค์กร 5) องค์กรไม่มีเสถียรภาพ

ไอเซน (Ajzen, 2005, p.125) อธิบายว่า ผลกระทบจากความขัดแย้งมี ดังต่อไปนี้ 1) ด้านทรัพยากร การเกิดความขัดแย้งอาจทำให้ทรัพยากรเกิดความเสียหาย ไม่ว่าจะอยู่ในระดับไหน หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขจนก่อให้เกิดความขัดแย้งรุนแรง เช่น การนัดหยุดงานในโรงงาน

อุตสาหกรรม หรือการประท้วงโดยเกษตรกร 2) ด้านเวลา ความขัดแย้งทำให้เกิดการสูญเสียเวลาที่มีค่าไปโดยประโยชน์ในเรื่องที่ไม่จำเป็น บุคคลจะรู้สึกเครียดจนคิดอะไรไม่ออก ในขั้นตอนการทำงานในระดับกลุ่มหรือองค์กรก็จะเกิดความเสียหายมากขึ้นตามไปด้วย 3) ด้านการตัดสินใจ ความไม่ชัดเจนในใจจากปัญหาที่เกิดขึ้น หากต้องตัดสินใจ อาจส่งผลให้การตัดสินใจผิดพลาดและเป็นอันตรายต่อผู้ทำการตัดสินใจได้ง่าย ซึ่งหากเกิดในระดับองค์กร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมนำผลเสียต่อทุกฝ่าย 4) ด้านการปรับแก้หรือเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ผล หากเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร งานที่ผลิตออกมาย่อมขาดคุณภาพ และอาจทำให้กระบวนการทำงานติดขัด สำหรับปัญหาขัดแย้งข้ามหน่วยงานอาจนำไปสู่การถกเถียงกันและสร้างความเสียหายตามระดับของความขัดแย้ง 5) ด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญมาก จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะต้องมีการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ บุคลากรถือเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน หากมีปัญหาคือความขัดแย้งเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน 6) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน การทำงานในปัจจุบันต้องเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผู้บริหารต้องหาวิธีในการกระตุ้นให้บุคคลทำงานมากขึ้น พร้อมทั้งลดการกระทำทุจริต วิธีการกระตุ้นสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การบริหารที่เป็นธรรม การให้ผลตอบแทนที่ดี เป็นต้น

สรุปได้ว่า ผลกระทบจากความขัดแย้งทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยในด้านบวกจะนำไปสู่การพัฒนาและการปรับปรุงขององค์กรตลอดเวลา คนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะพัฒนา แต่ทั้งหมดขึ้นอยู่กับความขัดแย้งที่ไม่มากเกินไป ในส่วนผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้น อาจทำให้ความสัมพันธ์ในองค์กรไม่ดี ส่งผลต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์กร

5. การบริหารความขัดแย้ง

มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต (2560, หน้า 19-21) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้ง คู่กรณีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอาจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของความขัดแย้งและสถานการณ์ความรุนแรงของปัญหาหรืออำนาจในการจัดการกับความขัดแย้ง

1. การหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งซึ่งโดยปกติเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขความขัดแย้งด้วยไม่สนใจในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้องหรือไม่สนใจที่จะแก้ปัญหา อาจมีสาเหตุมาจากการไม่ทราบว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น หรือทราบแต่ไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น หรือไม่เห็นว่าข้อขัดแย้งนั้นเป็นปัญหาสำคัญ หรือไม่เป็นผู้ที่มีอำนาจที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือไม่เชื่อว่าการแก้ไขข้อขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้นหรือทั้งสองฝ่ายอาจจะไม่มีความพร้อมที่จะเจรจาข้อขัดแย้งระหว่างกันซึ่งหากข้อขัดแย้งนั้นในการเริ่มต้นเรียกร้องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง วิธีการเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากปัญหานั้นไม่ได้รับการแก้ไข

2. การเจรจาต่อรอง เป็นวิธีการที่ผู้พิพาททั้งหมดสมัครใจที่จะแก้ปัญหาระหว่างกันด้วยการพูดคุยบอกกล่าวให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงความต้องการและประโยชน์ของฝ่ายตน มีการเจรจา

ต่อรองแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่างๆ ระหว่างกัน และตกลงใจร่วมกันในการยุติความขัดแย้งซึ่งเป็นวิธีการที่สะดวก ง่าย และรวดเร็วที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ต้องคำนึงถึงประโยชน์และการรักษาความสัมพันธ์มากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึกรวมทั้งรักษาจุดยืนของแต่ละฝ่าย

3. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นวิธีการคล้ายกับการเจรจาต่อรองแต่อาศัยบุคคลที่ 3 ที่เป็นกลาง ซึ่งเรียกว่า ผู้ไกล่เกลี่ย คอยช่วยเหลือสนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรองให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพทางออกที่เหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจมักถูกนำมาใช้เสมอเนื่องจากไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งริเริ่มเจรจาต่อรอง

4. อนุญาโตตุลาการ เป็นวิธีคล้ายคลึงกับการฟ้องร้องต่อศาล ซึ่งผู้พิพาทยื่นเรื่องและเสนอพยานหลักฐานต่ออนุญาโตตุลาการ หรือคณะอนุญาโตตุลาการ เป็นผู้ตัดสินชี้ขาดโดยการออกคำชี้ขาดที่มีผลผูกพันคู่พิพาท ซึ่งแตกต่างจากการฟ้องคือ ผู้พิพาทมีสิทธิ์เลือก อนุญาโตตุลาการที่จะทำหน้าที่ชี้ขาดได้

5. การฟ้องร้อง เป็นวิธีการที่ผู้พิพาทนำเสนอพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ข้อเรียกร้องของตนเอง ให้บุคคลที่เป็นกลางหรือศาลเป็นผู้ตัดสินความถูกต้องโดยอาศัยกฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ เป็นการตัดสิน

6. การเผชิญหน้าและประท้วงอย่างสันติ เป็นวิธีการที่แม้ว่าจะไม่ได้ใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา แต่เป็นวิธีที่ฝ่ายหนึ่งปฏิเสธหรือไม่ทำตามในกิจกรรมที่ควรทำ หรือมีหน้าที่ที่จะต้องทำ เป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ไขที่ตัวปัญหา แต่เป็นวิธีที่กดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ

7. การใช้กำลังบังคับ เป็นวิธีการจัดการกับข้อขัดแย้งซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และไม่สามารถชักจูงให้ฝ่ายที่ด้อยกว่ายอมจำนนหรือคล้อยตามข้อเสนอของตนได้ จึงต้องใช้วิธีบังคับเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามวิธีวิธีนี้ไม่ใช่การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหตุ แล้วคู่กรณีที่ถูกบังคับจะมีความรู้สึกไม่พอใจจนนำไปสู่การแก้แค้น

ณัฐพล จันท์เกิด (2560, หน้า 75) ได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ดังนั้น คุณหรือโทษของความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งนั้น เนื่องจากความขัดแย้งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา ซึ่งการจัดการความขัดแย้ง มีหลายรูปแบบ อาทิ การเอาชนะการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ การเข้าไปแก้ปัญหา การมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การขยายทรัพยากร การบีบบังคับ การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

ถวิล อรัญเวศ (2560, ย่อหน้า 2) ได้กล่าวถึง ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีกันทุกหนทุกแห่งต้องกำหนดรู้ปัญหาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา หาวิธีแก้ปัญหา คัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อหาทางออก คือ สันติ ต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคม ไม่เดือดร้อน ไม่ได้รับความเสียหาย เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นคนส่วนใหญ่ จะสรุปว่า กำลังบั่นทอนการทำงานและสร้างความเสียหายต่อองค์กร ความเชื่อ

ดังกล่าวไม่จริงเสมอไป ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดผลด้านการสร้างสรรค์หรือเกิดผลเชิงทำลายก็ได้ ถ้าดำเนินการไม่ถูกต้องความขัดแย้งที่มากหรือน้อยเกินไป ทั้งสองกรณีจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ถ้าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ (optimal level) คือ มีความขัดแย้งแต่ไม่ถึงขั้นทำให้เกิดการแตกแยกจะเป็นสิ่งที่ดี เพราะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ช่วยลดระดับความเครียดให้น้อยลง ก่อเกิดความคิดให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นความขัดแย้งที่มีใช้การแตกแยกหรือเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการสื่อสารและการประสานงานแต่อย่างใด ความขัดแย้งที่มिन้อยเกินไปหรือมากเกินไปล้วนเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่มหรือต่อองค์การโดยรวม และมีผลทำให้ความพึงพอใจของกลุ่มลดลง การขาดงาน และการลาออกจากงานมากขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดคือ ผลผลิตลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะ จะทำให้ความรู้สึกเอาใจตนเองที่มากเกินไป และความรู้สึกสิ้นหวังของบุคคลได้รับการปรับให้อยู่ในระดับพอดี เกิดแรงจูงใจ และถูกเสริมแรงด้วยความคิดใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีชีวิตชีวา สนใจและท้าทายความสามารถของทุกฝ่าย จะมีเพียงคนที่ต้อง ทำงานที่ตนไม่ถนัดหรือไม่ตรงกับความสามารถ รวมทั้ง คนที่ไม่มีผลงานเท่านั้นที่อดอัดและลาออกไปในที่สุด ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดซึ่งสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเบ็ดเสร็จ จึงต้องรู้จักเลือกใช้ให้เหมาะกับเหตุการณ์ ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ

1. วิธีการแข่งขัน (competition) ใช้กรณีที่ต้องการรวดเร็ว ต้องตัดสินใจในประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการอยู่รอดขององค์การ ต้องจำเป็นใช้มาตรการที่ไม่มีใครต้องการ (เช่น ตัดค่าใช้จ่าย นักกฎหมายมาใช้เพื่อให้เกิดวินัย เป็นต้น) ต้องการใช้ความเด็ดขาดเอาชนะพวกมากลากไปให้เห็นแก่ตัว เบียดบังผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น
2. วิธีการความร่วมมือ (collaboration) ใช้เพื่อแสวงหาข้อยุติแบบบูรณาการ (integrative solution) เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญที่ต้องรวมขอมกัน ใช้เพื่อหลอมรวมความคิดเห็นของคนที่มีมุมมองต่างกัน ใช้เพื่อให้เกิดฉันทานุมัติและเกิดความผูกพันต่อบริษัทหรือใช้เพื่อการแก้ไขรอยร้าวด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นต้น
3. วิธีการหลีกเลี่ยง (avoidance) ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นประเด็นที่ไม่มีสาระอะไรหรือเรื่องสำคัญแต่ถูกกีดกัน หรือกรณีที่เห็นว่าไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเจรจาอีกแล้ว หรือเพื่อปล่อยให้อารมณ์ร้อนแรงผ่อนคลายลงเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อประวิงให้มีเวลารวบรวมข้อมูลมากขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจ หรือเลี่ยงเพื่อให้คนอื่นที่รู้ปัญหาดีกว่าได้เข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งแทน เป็นต้น
4. วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม (accommodation) ใช้ในกรณีเมื่อประเด็นดังกล่าวสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามมากกว่า ฝ่ายท่านจึงยินยอมเพื่อเห็นแก่มิตรภาพ หรือยอมครั้งนี้เพื่อหวังผลในครั้งหน้าเพราะเกิดบุญคุณต่อกัน หรือยอมเพื่อลดการสูญเสียให้น้อยลง จากการที่ฝ่ายเราผิดพลาด

และเกิดการเสียหายขึ้น หรือยอมเพื่อเห็นแก่ความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน หรือยอมให้เกิดความผิดพลาดเพื่อให้พนักงานเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ผิดเป็นครู เป็นต้น

5. วิธีประนีประนอม (compromise) ใช้ในกรณีเป้าหมายมีความสำคัญจึงไม่คุ้มค่าที่ต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกันและต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งพอใจต่อทุกฝ่าย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

กุศล ชุมมุง, และคนอื่นๆ (2561, หน้า 42-43) การจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถทำได้หลากหลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีล้วนมุ่งหวังให้เกิดความสงบสุข ความสามัคคีระหว่างความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นกับใคร และเกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้ที่ได้รับการแก้ปัญหาความขัดแย้งมักจะพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมมากกว่า เพราะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลดีที่สุด

สมคิด บางโม (2562, หน้า 253) ได้เสนอหลักการที่ควรยึดถือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้ 1) พยายามกำหนดขอบเขตของปัญหาให้อยู่ในลักษณะที่ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรแก้ไขร่วมกัน 2) พยายามมุ่งแก้ไขที่ประเด็นปัญหามากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขที่บุคลิกลักษณะหรือตัวบุคคล 3) พยายามแก้ไขที่ละประเด็นปัญหา ในกรณีที่มีหลายประเด็นปัญหา 4) เริ่มแก้ไขตั้งแต่ปัญหายังเล็กๆ อยู่ จะช่วยให้แก้ไขได้ง่ายกว่าเมื่อปัญหาลุกลามขยายตัว 5) พยายามชักชวนดีกว่าขู่บังคับ 6) พยายามให้มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด 7) เน้นให้มีการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น โดยไม่สนใจว่าข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไร ทุกคนมีสิทธิจะมีความรู้สึกต่อประเด็นปัญหาได้แตกต่างกัน 8) พยายามเน้นให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมีความรู้สึกร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน มีศัตรูร่วมกัน เป็นต้น 9) พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจกันและมิตรภาพระหว่างกัน 10) พยายามมุ่งให้เกิดสถานการณ์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายเป็นผู้ชนะมากกว่ามีผู้ชนะและผู้แพ้ 11) พยายามหาความคิดและข้อมูลใหม่ๆ ให้มากที่สุดดีกว่ามุ่งพิจารณาแต่ข้อมูลความคิดเก่าๆ 12) พยายามดึงฝ่ายต่างๆ เข้ามาร่วมพิจารณาความขัดแย้งให้มากที่สุด

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2565, หน้า 197-198) ได้กล่าวถึง วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับบริหารความขัดแย้ง มี 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (traditional view) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ 1930 - 1940 แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี เป็นสถานการณ์ที่มีความรุนแรงและมาส่งผลกระทบด้านลบต่อบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร หากหลีกเลี่ยงได้ก็ควรหลีกเลี่ยงหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ต้องช่วยกันปกปิดหรือโยนความผิดพลาด

ไปให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับ และมีความเชื่อว่าบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งนั้นเป็นคนไม่ดี ปัจจัยที่เชื่อว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้แก่ การสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพ ขาดความจริงใจต่อกัน และที่สำคัญผู้บริหารอันมีความสามารถไม่เพียงพอในการตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาของบุคลากรในองค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องรับผิดชอบในทุกเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร และจะต้องขจัดความขัดแย้งดังกล่าวให้หมดไปจากองค์กร ด้วยวิธีการออกกฎระเบียบหรือกระบวนการทำงานที่เข้มงวดเพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐาน ซึ่งเชื่อว่าเมื่อเรื่องราวสงบลงแล้วความขัดแย้งจะหมดไปเอง แต่ในความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ในองค์กรสะสมเพื่อรอการปะทุอีกรอบซึ่งจะทำให้มีระดับความรุนแรงมากกว่าเดิม 2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations view) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ 1940 ถึง 1970 แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ทุกองค์กรทุกกลุ่มและทุกคนนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากมนุษย์จะต้องทำงานและมีความปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอยู่ตลอดเวลา เมื่อทำงานร่วมกันพื้นฐานทางความคิดและประสบการณ์ต่างกัน จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ดังนั้น หากพิจารณามุมมองกลับอีกด้านหนึ่ง โดยมองว่า ความขัดแย้งนั้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นเรื่องที่เลวร้ายเสมอไปหรือเป็นด้านลบเสมอไป เข้าใจได้ว่ามนุษย์ไม่สามารถขจัดความขัดแย้งให้หมดไปได้ จึงเสนอให้ยอมรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมองสาเหตุที่แท้จริงว่าความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กรได้บ้างในบางสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในองค์กร ควรเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและหาทางแก้ไข เพื่อให้ลดระดับความขัดแย้งลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนแสวงหาประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 3) แนวคิดด้านปฏิสัมพันธ์ (interactive view) เป็นแนวคิดยุคใหม่ที่สนับสนุนให้เกิดความขัดแย้ง ได้มีมุมมองว่าความขัดแย้งเป็นพลังเชิงบวก สามารถช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มหรือองค์กรได้ หากองค์กรใดปฏิเสธความขัดแย้ง อาจส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ในองค์กรนั้น นิ่งเฉย เฉื่อยชา และไม่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้นแนวคิดนี้จึงมีความเห็นว่าความขัดแย้งนั้นจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจ และเชื่อว่าความขัดแย้งนั้นสามารถบริหารจัดการได้ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละองค์กรรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรได้มีประสบการณ์ กระตุ้นให้มีความตื่นตัวกระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการทำงาน ตลอดจนช่วยกันแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อให้้องค์กรทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องคอยบริหารจัดการไม่ให้มีระดับความขัดแย้งที่มากเกินไปจนอาจจะส่งผลกระทบในเชิงลบได้

ลิตเทอร์เรอร์ (Litterer, 1965, p.196) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1) การสร้างตัวกันชน (buffer) วิธีนี้เป็นวิธีการที่ลดปัญหาการขัดแย้งลงได้เป็นอันมากเพราะมีการแต่งตั้งสมาชิกกลาง หรือคณะกรรมการกลางหรือหน่วยงานกลางเป็นตัวกันชน โดยให้เป็นตัวประสานงานหรือติดต่อเพื่อให้งานขององค์กร งานของหน่วยงานดำเนินไปตามปกติ เป็นตัวกลางคอย

เชื่อมระหว่างสมาชิกกลุ่ม และหน่วยงานย่อยในองค์กรที่มีความขัดแย้งระหว่างกัน ป้องกันไม่ให้เกิดการติดต่อพบปะหรือเกี่ยวข้องกันโดยตรง อันเป็นการหลีกเลี่ยงหรือลดความขัดแย้งลงได้ในระดับหนึ่ง

2) ให้ทุกฝ่ายที่มีการขัดแย้งกันปรับปรุงและพัฒนาตนเอง วิธีนี้เป็นวิธีการใช้เครื่องมือการอบรมเข้ามาช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานที่มีความขัดแย้งให้มีจิตสำนึกเพื่อองค์กรโดยรวม ให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่ามีผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กรหรือหน่วยงานโดยตรง ซึ่งจะทำความเสียหายต่อผลผลิตองค์กรหรือหน่วยงานเป็นอย่างมาก เครื่องมือในการอบรมที่ใช้ในการแก้ปัญหาในลักษณะนี้อาจจะใช้วิธีการอบรมด้านความไวต่อความรู้สึก (sensitivity training) หรือใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการเข้าถึงระบบ (system approach) หรือการวิเคราะห์ระบบ (system analysis) เพราะจะทำให้เราเข้าใจระบบและมองความสัมพันธ์ของระบบ ซึ่งหากเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมทั้งหมด

3) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร วิธีนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหของความขัดแย้งชนิดถอนรากถอนโคน เป็นการแก้ไขปัญหาระยะยาวที่จะกำจัดปัญหาความขัดแย้งลงได้หมด โครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงานใดที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานรวมกัน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การติดต่อประสานงานบกพร่องหรือเกิดการเสียความสมดุลในองค์กร ทำให้งานขององค์กรไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรเพื่อรักษาคุณภาพขององค์กรเอาไว้

ราฮิม (Rahim, 1985, pp.83-85) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งดังต่อไปนี้

- 1) การเอาชนะ (dominating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ แต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสนใจกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่น การทำงานเป็นแบบต้องการที่จะได้รับการชัยชนะ แม้จะใช้อำนาจหรือใช้กำลังก็ตาม เพื่อให้สำเร็จตามความต้องการของตนเท่านั้นเป็นพอ การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพราะจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเสียหายจนยากที่จะหาทางเยียวยาแก้ไขต่อไปได้
- 2) การหลีกเลี่ยง (avoiding) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหา ความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่เล็กน้อยหรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบเล็กน้อยต่อองค์กร และเป็นเรื่องที่คาดว่าจะเกิดความไม่คุ้มหากจะมีการเผชิญหน้ากัน จึงใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเข้าแก้ปัญหา
- 3) การยอมตาม (obliging) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง แต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่าผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ การทำงานเป็นแบบที่พยายามที่จะให้มีความคิดเห็นพ้อง

ตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมที่จะลดละความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า โดยยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญที่มากกว่า เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ ซึ่งมีความคาดหวังว่าจะได้รับข้อเสนอบางอย่างจากอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนหรือผลตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง 4) การผสมผสาน (integrating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน ใช้ทักษะและศึกษาจากระบบข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาก็เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าแบบอื่นๆ โดยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มาสรุปและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา จึงเป็นวิธีการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ 5) การประนีประนอม (compromising) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่น และมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง (give-and-take) ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาจึงใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย

เบลค และมูตัน (Blake, & Mouton, 1986, p.308) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 แบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การถอนตัว เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปยุ่งให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้บริหารแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มีอยู่ 2) การใช้อำนาจ เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพะชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ สถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้งานเป็นทีม เพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้านแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้ง หรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ 3) การกลบเกลื่อน เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่น

จนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่นแม้ความคิดเห็นของตนเองถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่
 อยากให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจพยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้อง
 แก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหความขัดแย้งด้วย
 ตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น
 พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ 4) การประนีประนอม ผู้บริหารแบบทางสายกลาง
 (middle-of-the-road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้ง
 คนและงานในระดับปานกลาง เพื่อบรรลุงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร เป็นผู้บริหารที่
 พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเผชิญกับ
 ความขัดแย้ง จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรม
 และมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่น
 แก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหากันเอง โดยการให้แยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย
 ต่อรองหรือการประนีประนอม 5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง
 มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหา
 สาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมี
 หลักเกณฑ์พยายามแก้ปัญหความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่
 หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้
 องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1988, p.358) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความขัดแย้ง
 ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์ความขัดแย้งนั้นคือการมองดูปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ
 ความขัดแย้ง 2) การกำหนดปัญหาความขัดแย้งหมายถึงการพิจารณาสภาพของความขัดแย้งซึ่ง
 เกิดขึ้นทั้งระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ 3) การพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดจากความขัดแย้งคือการดูว่าผลที่
 เกิดขึ้นดีหรือไม่ดีและผลในอนาคตจะเป็นอย่างไร 4) ยุทธศาสตร์ในการจัดการความขัดแย้งนั้น คือ
 การเลือกว่า จะใช้วิธีการใดเพื่อแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยต้องยึดตามหลักการเพิ่ม
 ความขัดแย้งให้น้อยลงและลดความขัดแย้งที่มีมาก เพื่อให้ระดับความขัดแย้งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม
 ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และสำหรับการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มในกรณีที่มี
 ความขัดแย้งลดน้อยลง ให้ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง

บาร์สกี (Barsky, 2000, p.43) อธิบายว่าการแก้ไขความขัดแย้งผ่านการเจรจาเป็น
 กลไกที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ที่มักพบเห็นบ่อยครั้ง เช่น สหภาพแรงงานที่เรียกร้อง
 ค่าจ้างและสวัสดิการกับฝ่ายบริหาร ผู้จัดการที่เจรจาสงบประโยชน์กับพนักงานหรือหัวหน้าของเขา
 และพนักงานขายที่เสนอเงื่อนไขการขายแก่ลูกค้า ในขณะที่ฝ่ายจัดซื้อเจรจากับซัพพลายเออร์ด้าน
 วัตถุดิบการผลิต เนื่องจากในปัจจุบันหลายองค์กรมีโครงสร้างเป็นทีมมากขึ้น ซึ่งสมาชิกในทีมต้อง

ทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ไม่มีอำนาจบังคับโดยเฉพาะและมีหลายหัวหน้าจึงทำให้ทักษะในการเจรจาได้รับความสำคัญยิ่งขึ้น

โคลัก (Cloke, 2001, p 150) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจา หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสองคนหรือมากกว่ามีการเจรจากันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ซึ่งอาจรวมถึงสิ่งของใดๆ และทุกฝ่ายจะพยายามหาข้อยุติที่ตกลงกันได้ มีคำสองคำที่มักใช้แทนกัน คือ negotiation (การเจรจาต่อรอง) และ bargaining (การต่อรอง) สำหรับกลยุทธ์ในการต่อรองจะเป็นกลไกสำคัญในการคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ นักวิจัยหลายกลุ่มใช้เวลาหลายปีศึกษาเรื่องการเจรจาต่อรอง

โทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) ได้ระบุวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้ 1) การแข่งขัน (competing) เป็นวิธีที่มุ่งเน้นการชนะ สนใจในความสำเร็จของตนเองสูงแต่ไม่ให้ความสนใจต่อผู้อื่น โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยไม่พิจารณาผลกระทบต่อผู้อื่น ส่งผลลัพธ์เป็นชนะแพ้ 2) การร่วมมือ (collaborating) เป็นวิธีที่มุ่งเน้นเป้าหมายของตนเองในขณะเดียวกันก็มีความร่วมมือสูงในการแก้ไขปัญหา ถือเป็นการให้ความสำคัญกับตนเองและผู้อื่น ผลที่ได้คือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน อาจจะสำรวจความไม่เห็นด้วยเพื่อให้เข้าใจกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา ที่เป็นการตัดสินใจร่วมกันนำไปสู่ผลลัพธ์ชนะแพ้ 3) การประนีประนอม (compromising) เป็นวิธีที่ให้ความสำคัญกับความพอใจของทั้งสองฝ่าย แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนของตนเองเพื่อให้เกิดความเห็นพ้อง นับเป็นการพบกันครึ่งทางซึ่งไม่สามารถสร้างความพอใจให้ทั้งสองฝ่ายได้เช่นกัน ส่งผลลัพธ์ไม่มีชนะ-ไม่มีแพ้ 4) การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นรายวิธีที่มุ่งเลี่ยงปัญหา โดยไม่ให้ความสำคัญกับตนเองและไม่สนใจให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และทั้งสองฝ่ายเลี่ยงต่อปัญหาไม่สนใจและไม่พูดถึงปัญหา เนื่องจากไม่ต้องการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง อาจจะปล่อยให้เรื่องราวดีขึ้นตามเวลา ผลลัพธ์ คือ แพ้-แพ้ 5) การยินยอม (accommodating) เป็นวิธีที่เน้นการเคารพความต้องการของผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม โดยฝ่ายหนึ่งยอมเสียสละเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลลัพธ์คือแพ้-ชนะ

ร็อบบินส์, และจัตจ์ (Robbins, & Judge, 2013, p.247) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งหลากหลายแบบ ดังนี้ 1) วิธีการตรงเข้าไปแก้ปัญหา (problem solving) เป็นการเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มผ่านการประชุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาเหตุผลของปัญหาและให้อภิปรายแก้ไขสถานการณ์ ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับเหตุผลที่เกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาด 2) วิธีการมุ่งไปที่เป้าหมายที่มีร่วมกัน (superordinate goals) เป็นกระบวนการสร้างเป้าหมายร่วม ขณะเดียวกันผู้นำต้องแสดงเป็นผู้นำให้เห็นว่าการทำงานพร้อมใจกันคือส่วนสำคัญในการให้บรรลุวัตถุประสงค์ 3) วิธีการลดความขัดแย้งโดยเพิ่มทรัพยากร (expansion of resources) เมื่อเกิดความขัดแย้งจากการแย่งชิงทรัพยากรและการเพิ่มจำนวนทรัพยากรเช่นการเพิ่มเงินเดือน ตำแหน่ง หรือพื้นที่อาจช่วย

เพิ่มผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น แต่ต้องมีการวางแผนการบริหารคนในองค์กรให้ดีเพื่อลดความขัดแย้งประเภทอื่นที่อาจเกิดขึ้น 4) วิธีการลดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือ การถอยห่างจากปัญหาซึ่งอาจมีผลบ้างในระยะสั้น แต่ถ้ายังไม่แก้ไขความขัดแย้งจะต้องมีการจัดการอย่างเร่งด่วน 5) วิธีการลดความขัดแย้งโดยการลดช่องว่าง (smoothing) คือ การลดความแตกต่างระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการหาประเด็นที่ทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน 6) วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม (compromise) คือ การยินยอมของแต่ละฝ่ายที่ตัดสินใจไปเสียผลประโยชน์บางส่วนเพื่อการแก้ไขปัญห อาจต้องมีคนกลางเพื่อเป็นผู้เจรจาหรือการส่งตัวแทนเข้ามาต่อรองกัน 7) วิธีการบังคับหรือสั่งการ (forcing authoritative command) คือ การใช้พลังของผู้บริหารสั่งให้ทำตามคำสั่งอาจต้องมีการออกกฎหมายให้ต้องปฏิบัติตาม 8) วิธีปรับตัวแปรมนุษย์ (altering the human variables) นำเทคนิคที่ปรับพฤติกรรมมนุษย์มาใช้ เช่น การฝึกเพื่อปรับทัศนคติและพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง 9) วิธีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (altering the structural variables) คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการให้มีระบบการทำงานใหม่ เช่น การโยกย้ายตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงฝ่ายงาน

จากการศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการบริหารความขัดแย้งของ TKI-The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) โดยได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง ไว้ ดังนี้ 1) แบบการปรองดอง (accommodating) 2) แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding) 3) แบบการประนีประนอม (compromising) 4) แบบการแข่งขัน (competing) 5) แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating)

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และพัฒนาเป็นนิยามศัพท์ในลำดับต่อไป

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

1. แบบการปรองดอง (accommodating)

1.1 ความหมายของการปรองดอง

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559, หน้า 33) กล่าวว่า ความปรองดองมีกระบวนการในการสร้างความปรองดอง ดังนี้ 1) ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด หรือต้องการเรียนรู้สิ่งนั้นจากผู้อื่น 2) เมื่อประเด็นประเด็นนั้นสำคัญกับบุคคลอื่นมากกว่าตนเอง หรือเพื่อต้องการให้บุคคลอื่นพึงพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิต 3) เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม เพื่อทำการแก้ปัญหาในอนาคต 4) เมื่อการแข่งขันไม่จบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ 5) เมื่อต้องการสามัคคีและลดความแตกแยก 6) เมื่อต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตน

นิติพล ภูตะโชติ (2562, หน้า 277-278) ได้กล่าวว่า การยอมให้หรือการปรองดอง (accommodation) เป็นการยอมตามความต้องการของฝ่ายตรงข้ามที่เรียกร้องหรือยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม เพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะไม่ทำการขัดขวางหรือต่อต้านใดๆ เพื่อเป็นการปรองดองสร้างความสามัคคี สร้างสัมพันธมิตร และขจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกัน

พระอริการเผด็จ ปฎิภาณ (เการาช) (2565, หน้า 146) ความปรองดอง ความสมานฉันท์ที่เป็นคำสอนของพระพุทธเจ้า เป็นเครื่องมือประยุกต์ใช้กับความปรองและ ความสมานฉันท์นี้ และมีความแนวคิด ทฤษฎีของความปรองดองและสมานฉันท์โดยตรง โดยเฉพาะศีล 5 นอกจากเป็นจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาแล้วยังเป็นหลักประกันชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครัว ความเชื่อถือและประกันสติสัมปชัญญะ ทำให้เป็นคนมีสติสมบูรณ์ ทำให้สังคมสงบสุข

เมอร์ฟี (Murphy, 2010, pp.1-37) การปรองดอง หมายถึง การจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ในสังคมที่เคยแตกแยก ทั้งด้านความคิดและด้านการใช้ความรุนแรงทางกายภาพ ในการตกลงเพื่อเข้าสู่การเจรจาสันติภาพ (peace talk) ระหว่างกลุ่มต่างๆ โดยไม่ใช้ความรุนแรง และทำการสร้างองค์กรหรือสถาบันที่เป็นประชาธิปไตยในการเข้ามาช่วยปรองดองและต่อรอง

โทมัส คิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) กล่าวถึง การปรองดอง หมายถึง วิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเอาใจผู้อื่นเป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับการแข่งขัน เป็นผู้เสียสละ ดำเนินการไปตามความพอใจของผู้อื่น แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม อาจเป็นการสร้างมิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-ชนะ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง แบบการปรองดอง (accommodating) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เลือกแก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ไม่แก่งแย่ง โดยร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาโดยการหาข้อยุติร่วมกันซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ยอมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จัดการกับความขัดแย้ง โดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

1.2 ความสำคัญของการปรองดอง

พัทธธีรา นาโคไรรัตน์, และชาญชัย ชัยสุขโกศล (2564, หน้า 2) คำสั่ง คสช. ที่ 3/2560 ลงวันที่ 17 มกราคม 2560 เรื่อง “การขับเคลื่อนประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง” คำสั่งนี้แสดงให้เห็นว่า ปัญหาความขัดแย้ง แตกแยกในสังคมไทยได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องและเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาสังคมตามครรลองของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และการเคารพความแตกต่างหลากหลายซึ่งต่อมาถูกบรรจุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะใน

กรอบทางวัฒนธรรม ข้อที่ 9 เรื่องการนำมิติ ทางศาสนาวัดธรรมไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนา จังหวัดชายแดนภาคใต้

พระอริการเผด็จ ปฎิภาโณ (เการาช) (2565, หน้า 146) ความปอง ความสมานฉันท์ที่เป็นคำสอนของพระพุทธเจ้า เป็นเครื่องมือประยุกต์ใช้กับความปองและความสมานฉันท์นี้ และมีความแนวคิด ทฤษฎีของความปองตองและสมานฉันท์โดยตรง โดยเฉพาะศีล 5 นอกจากเป็นจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาแล้วยังเป็นหลักประกันชีวิต ทรัพย์สิน ครอบครั ความเชื่อถือและประกันสติสัมปชัญญะ ทำให้เป็นคนมีสติสมบูรณ์ ทำให้สังคมสงบสุข

สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการปรองตอง ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน ดำเนินไปอย่างมีความสุขและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยคนในองค์กรสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนทำให้คนในองค์กรเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ตรงกัน และดำเนินการเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนเกิดความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง

1.3 กระบวนการของการปรองตอง

วุฒิสาร ตันไชย (2556, ย่อหน้า 3) ได้กล่าวถึงกระบวนการการปรองตองไว้ ดังนี้

- 1) การสร้างบรรยากาศที่สะท้อนให้เห็นว่าสังคมต้องการความปรองตอง ด้วยการยุติบทบาทของกลไกที่เลี่ยม ส่งผ่านหรือจัดการข้อมูลที่ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ต้องหยุดวาทกรรมสร้างความเกลียดชังทั้งหมด ดังนั้น ผู้อยู่ในอำนาจต้องชัดเจนว่าไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด และต้องยืนบนหลักการที่ต้องการเปิดเวทีแห่งการปรองตองจริงๆ
- 2) การพูดคุย ที่จำเป็นต้องใช้เวลา ขึ้นอยู่กับความซับซ้อน ความเข้มข้นของปัญหา และการให้พื้นที่กับความเห็นต่างและคู่ขัดแย้ง รวมถึงการใช้ “คนกลาง” เข้ามาเชื่อมต่อการสนทนาและหาพื้นที่ที่พอร่วมกันได้ก่อน และค่อยๆ ขยับการไว้วางใจ และเข้าใจเหตุผลซึ่งกันและกัน ส่วนอะไรที่คุยกันไม่ได้ก็วางไว้ก่อน
- 3) การค้นหาความจริง เพราะในแต่ละความขัดแย้งส่วนใหญ่ มีอดีต และประวัติศาสตร์ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งกันต่อไป เช่น ความรุนแรง ความสูญเสีย ดังนั้นจึงต้องมีคณะทำงานที่เป็นกลาง ดำเนินการสืบค้นความจริงจากเหตุการณ์ต่างๆ ให้ปรากฏ แทนการกล่าวหากันไปมา
- 4) การให้อภัยและการลงโทษ เป็นการพิจารณาว่าคนผิดกลุ่มไหนควรได้รับการให้อภัย และคนผิดกลุ่มไหนต้องรับโทษต่อไป เพื่อรักษา “หลักนิติธรรม” ของประเทศ และ “หลักนิติรัฐ” ของสังคม เช่น ความผิดทางอาญาที่ไม่ได้มีเหตุจงใจทางการเมือง อาจให้อภัยไม่ได้ แต่ความผิดจากการต่อสู้ของความคิดทางการเมือง และอุดมการณ์ ในที่สุดต้องได้รับการยอมรับในการให้อภัย แต่หลักเกณฑ์ต่างๆ จะต้องมีเครื่องพิสูจน์ และต้องมาจากกระบวนการสานเสวนา ว่าแต่ละฝ่ายจะรับกันได้แค่ไหน อย่างไร
- 5) การเยียวยา ให้กับผู้เสียหาย ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของการชดใช้ การให้ข้อเท็จจริง หรือการสร้างความจริงที่ดี หรือการยกย่อง ยกตัวอย่าง การสร้างอนุสรณ์สถานเพื่อรำลึกถึงผู้สูญเสีย เป็นการเยียวยาผู้คนที่ผ่านอดีตมา และให้สังคมเรียนรู้ว่า “เราไม่ควรทำผิดซ้ำ”
- 6) การสร้างอนาคตร่วมกัน” ให้เห็นว่า ทุกฝ่ายจะพาสังคมไป

ต่อกันอย่างไร ด้วยการมีข้อเสนอให้เห็นในอนาคต เช่นการปฏิรูป โครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม เพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ หรือกลไกแก้ปัญหาคอร์รัปชัน

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559, หน้า 33) กล่าวว่า ความปรองดองมีกระบวนการในการสร้างความปรองดอง ดังนี้ 1) ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด หรือต้องการเรียนรู้สิ่งนั้นจากผู้อื่น 2) เมื่อประเด็นประเด็นนั้นสำคัญกับบุคคลอื่นมากกว่าตนเอง หรือเพื่อต้องการให้บุคคลอื่นพึงพอใจและเพื่อแสดงไมตรีจิต 3) เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม เพื่อทำการแก้ปัญหาในอนาคต 4) เมื่อการแข่งขันไม่จบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ 5) เมื่อต้องการสามัคคีและลดความแตกแยก 6) เมื่อต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตน

หัสยา ไทยานนท์ (2558, หน้า 1) กล่าวว่าความปรองดอง เห็นพ้องร่วมกันมีกระบวนการ คือ 1) การสร้างสังคมสมานฉันท์ จำเป็นต้องอยู่บนเงื่อนไขของการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีหรือการไม่ใช้ความรุนแรงเป็นสำคัญ โดยถือว่าสันติวิธี เป็นทางเลือกหลักเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง และยึดมั่นในหลักมนุษยธรรม เพื่อปฏิเสธการใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา 2) กระบวนการยุติธรรมสมานฉันท์ (restorative justice) ซึ่งเป็น กระบวนการเยียวยาปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความสนใจในการฟื้นฟูแก้ไข และชุมชนที่ตกเป็นเหยื่อมากกว่าการให้คุณค่าเรื่องการลงโทษผู้ทำผิด โดยยกระดับ ความสำคัญของเหยื่อในกระบวนการยุติธรรมให้มากขึ้น รวมทั้งการดึงชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมเรียกร้องให้ผู้ทำผิดแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่อบุคคล หรือชุมชน ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการข้อพิพาทที่มีรากฐานอยู่ในวัฒนธรรม ชุมชนดั้งเดิม เช่น การประชุมไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในหมู่บ้าน การบรรเทาและเยียวยา ความเสียหายของเหยื่อด้วยจารีต ภูมิทัศน์ในชุมชน เป็นต้น 3) การสร้างบรรยากาศแห่งการปรองดอง เป็นสิ่งที่จะต้องเกิดควบคู่ไปกับแนวทางทางกฎหมายและการบริหารเพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 4) การหลีกเลี่ยงการสร้าง ความขัดแย้งใหม่ โดยสื่อควรเลือกเสนอ ความเห็นทางการเมืองด้วยความเป็นกลาง และมีนัยเพื่อทำแนวทางร่วมกัน ในการสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้นในชาติอย่างเป็นรูปธรรมในที่สุดแล้ว เพื่อการมองอนาคตไปข้างหน้าร่วมกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความขัดแย้ง แบบการปรองดอง (accommodating) สามารถกระทำได้โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษา เลือกแก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ไม่แก่งแย่ง โดยร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาโดยการหาข้อยุติร่วมกัน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ยอมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จัดการกับความขัดแย้ง โดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

2. แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding)

2.1 ความหมายแบบการหลีกเลี่ยง

ประกายกาญจน์ แดงมาตี (2559, หน้า 33) ได้เสนอแนวคิดว่าการหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงได้เพียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันการขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น แต่บางกรณีการหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขหรือหมดไป เพียงแค่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำมาให้เกิดความขัดแย้ง ไม่ให้มากระทบต่องานและบุคคลอื่น ซึ่งวันใดวันหนึ่งความขัดแย้งนั้นก็อาจกลับมาใหม่ได้ ดังนั้น ความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่เป็นการไม่พึงพอใจของกลุ่มนั้นก็ควรหลีกเลี่ยงการโต้เถียง เพราะไม่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องหรือมีอำนาจมาแก้ปัญหาแทน เว้นแต่ถ้าความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดผลเสียต่อบุคคลองค์กรการทำงาน

วรัญญา กลัวผิด (2560, หน้า 176-177) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมที่อาจกล่าวได้ว่าไม่สนใจความต้องการของตนเองและไม่สนใจความต้องการของคนอื่น เป็นการแสดงพฤติกรรมเลี่ยงปัญหา เหยียดและไม่สนใจความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560, หน้า 248) ได้กล่าวว่า วิธีการหลีกเลี่ยง (avoiding) ใช้เมื่อความขัดแย้งไม่มาก เล็กน้อย ปัญหาไม่สำคัญ ซึ่งทำได้โดยยอมไปเรื่องจะได้จบ ข้อดีคือ ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้างเหมือนแม่น้ำ

ถวิล อรัญเวศ (2560, ย่อหน้า 5) ได้เสนอแนวคิดว่าการหลีกเลี่ยง (avoidance) ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นประเด็นที่ไม่มีสาระอะไรหรือเรื่องสำคัญแต่ถูกกดดัน หรือกรณีที่เห็นว่าไม่ได้ประโยชน์อะไรจากการเจรจาอีกแล้ว หรือเพื่อปล่อยให้อารมณ์ร้อนแรงพองคลาญลงเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อประวิงให้มีเวลารวบรวมข้อมูลมากขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจ หรือเลี่ยงเพื่อให้คนอื่นที่รู้ปัญหามากกว่าได้เข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งแทน เป็นต้น

บุญทริกา วงษ์วานิช (2560, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่าการใช้วิธีการหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เนื่องจากหลบหนีจากปัญหาทำให้ปัญหาไม่ได้มีการแก้ไข มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านการให้ความช่วยเหลือ เนื่องจากผู้ใช้นี้จะพยายามหนีจากปัญหาและไม่พยายามที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหาใดๆ ทั้งสิ้น ด้วยคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถใดๆ ในการแก้ปัญหาได้ จึงไม่ให้อำนาจแนะนำหรือการแสดงออกที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหา

กมลนัธ ศรีจ้อย (2560, หน้า 30) ได้กล่าวไว้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่าเป็นปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยถอนตัวออกจากสถานการณ์กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่โต้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

อนุสรฯ สิงห์โต (2561, หน้า 74) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่ามีปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าคุณภาพความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

รัฐพล เ็นใจมา, และสุรพล สุยะพรหม (2561, หน้า 10-11) การหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลไม่สู้ปัญหา ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา และไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและผู้อื่น วางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง และมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ – แพ้” (lose-lose solution) เป็นส่วนใหญ่

นิติพล ภูตะโชติ (2562, หน้า 277-278) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง (avoidance) การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัวเป็นวิธีการที่สามารถลดความขัดแย้งได้ เพราะการถอนตัวคือการไม่เผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การเพิกเฉยพร้อมความขัดแย้งเป็นการชะลอให้ความขัดแย้งลดลง วิธีนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงมากนัก

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2565, หน้า 202-207) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง (avoiding) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอีกครั้งหนึ่งก็คือ การหลีกเลี่ยงไม่ปะทะต่อสู้ ยอมถอยออกมาหรือถอนตัว ยอมรับวัตถุประสงค์หรือลดเป้าหมายและความต้องการบางอย่างลง รวมถึงการลดระดับความร่วมมือโดยพยายามหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้าหรือโต้แย้งกับคู่กรณี ไม่ยุ่งเกี่ยวไม่รับรู้ไม่แสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมแบบนิ่งเฉยบางกรณีอาจจะรอจนกว่าความขัดแย้งจะลดลงไปหรือหายไป การหลีกเลี่ยงมักนำไปสู่สถานการณ์แบบ “แพ้-แพ้” (lose-lose) เพราะไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์

โทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเลี่ยงปัญหา ไม่ให้ความสำคัญกับตนเองและไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายเพิกเฉยและละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจและไม่ได้พูดถึงปัญหา เพราะไม่ต้องการเผชิญความขัดแย้ง เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาโดยการเลื่อนประเด็นออกไปจนกว่าปัญหาจะดีขึ้น หรือเชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง ซึ่งมีผลลัพธ์ แพ้-แพ้

ร็อบบินส์, และจัตจ์ (Robbins, & Judge, 2013, p.247) ได้กล่าวว่า วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจจะได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังมีความขัดแย้งกันอยู่จำเป็นต้องรีบแก้ไข

สรุปได้ว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่ดำเนินการใดๆ ปลอบโยนให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรคลี่คลายลง ไม่มีความวิตกกังวลกับความขัดแย้งในทุกสถานการณ์พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง มักจะมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง พยายามหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าต่อผู้ที่เกิด

ความขัดแย้ง จะประวิงเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อรอให้สถานการณ์คลี่คลายลง โดยไม่แสดงความคิดเห็นซึ่งนำไปสู่การโต้แย้ง ไม่นำตนเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ใช้วิธีโดยการเพิกเฉยต่อความขัดแย้งเพื่อลดการปะทะในองค์กร ไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหาและผู้บริหารสถานศึกษาจะปล่อยวางกับปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2 ความสำคัญของการหลีกเลี่ยง

จำนงค์ อติพัฒนสิทธิ์, และคนอื่นๆ (2556, หน้า 59) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการหลีกเลี่ยงไว้หลายประการ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง 2) ทำให้องค์กรมีการดำเนินงานในด้านบวกมากกว่าด้านลบ 3) การหลีกเลี่ยงทำให้องค์กรการปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและดำเนินตามแผนที่วางไว้

พูลสุข สังข์รุ่ง (2556, หน้า 23) กล่าวถึงความสำคัญของการหลีกเลี่ยงไว้ว่า เป็น การคิดในแง่บวกเพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กร หรือในชีวิตประจำวัน หากปัญหาเกิดน้อยลง การใช้ชีวิตและการปฏิบัติงานร่วมกันก็จะมีความสุขอย่างเต็มเปี่ยม

นันทน์ภัส แชนเงิน (2559, หน้า 79) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการ หลีกเลี่ยงไว้ว่า การหลีกเลี่ยง เป็นส่วนสำคัญในการลดความขัดแย้ง เนื่องจากการป้องกันปัญหา ก่อนที่จะเกิดขึ้น เพื่อความสันติสุขในองค์กรและการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

หวน พินธุพันธ์ (2562, หน้า 86) กล่าวถึงความสำคัญของการหลีกเลี่ยงไว้ว่า สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมั่นใจเกิดจากการมีข้อมูลเชิงลึกที่แข็งแกร่ง เพราะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแบบจำลองความขัดแย้ง และวัดความเสี่ยงเชิงปริมาณเพื่อจัดลำดับความสำคัญของภัยคุกคามต่างๆ รวมทั้งวัดผลความสูญเสียทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นได้

นดินณัฐ ดีสวัสดิ์ (2562, หน้า 26) กล่าวถึงความสำคัญของการหลีกเลี่ยงไว้ว่า การหลีกเลี่ยงมีความสำคัญในการป้องกันความขัดแย้งในองค์กรให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

สรุปได้ว่าความสำคัญของการหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิผลน้อยที่สุดใน 5 วิธีของการบริหารความขัดแย้งแสดงอาการหนีหรือ เลี่ยงปัญหา ละเลยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สนใจปัญหา เชื่อว่าเมื่อถึงเวลาความขัดแย้งจะลดลงได้เอง

2.3 กระบวนการหลีกเลี่ยง

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559, หน้า 195) กล่าวถึงกระบวนการของการหลีกเลี่ยง จะกระทำได้เมื่อมีสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้ 1) ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้หลัก ซึ่งมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการ แก้ไขปัญหาอยู่ 2) เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ 3) เมื่อความขัดแย้งนั้นมีผลเสียมากกว่าผลดี 4) เพื่อต้องการให้ผู้อื่นลดความโกรธ ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้ 5) เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการด่วนตัดสินใจ 6) เมื่อเกิดเหตุการณ์แล้วใช้วิธีอื่นจะได้ผลดีกว่า 7) เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากความขัดแย้งอื่น

ถวิล อรัญเวศ (2560, หน้า 19) กล่าวว่า กระบวนการหลีกเลี่ยง เป็นการประวิงเวลาเพื่อให้ความอารมณ์ร้อนได้ผ่อนคลายลงเมื่อเวลาผ่านไปหรือเป็นการประวิงเวลา ให้มีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมากขึ้น ก่อนที่จะมีการตัดสินใจ หรือหลีกเลี่ยงเพื่อให้อีกคนที่รู้ปัญหาดีกว่า หรือสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

สรุปกระบวนการของการหลีกเลี่ยง จะกระทำได้เมื่อมีสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ ซึ่งมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการ แก้ไขปัญหาอยู่ เมื่อรู้ว่าไม่มีโอกาสที่จะชนะ เมื่อเกิดเหตุการณ์แล้วใช้วิธีอื่นจะได้ผลดีกว่า นิยมใช้สำหรับผู้ที่ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า หรือหลีกเลี่ยงเพื่อให้อีกคนที่รู้ปัญหาดีกว่าหรือสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเข้ามาช่วยคลี่คลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. แบบการประนีประนอม (compromising)

3.1 ความหมายการประนีประนอม

ประกายกาญจน์ แดงมาติ (2559, หน้า 85) ได้ให้ความหมายว่า การประนีประนอม คือ ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้และรับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่าย เป็นวิธีการพบกันคนละครึ่งทาง เพื่อให้คู่กรณียอมลดความต้องการบางส่วนของตนเองลง และยอมรับความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติบางส่วนของอีกฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ด้วยความไม่เต็มใจ แต่เมื่อผู้บริหารนำความคิดเห็นของตนมาร่วมกันแลกเปลี่ยนกับคู่กรณี และหาจุดที่ยอมรับร่วมกันได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560, หน้า 248) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม ใช้เมื่อเกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งทำได้โดยหายใจเข้าหายใจออกให้ครบร้อย รอให้สถานการณ์เย็นก่อนแล้วค่อยมาเจรจาด้วยเหตุและผล ด้วยข้อมูลจริง ไม่เอาอารมณ์ความรู้สึกมาเกี่ยวข้อง ข้อดีคือ จะได้ฝึกฝนให้เป็นคนใจกว้างและใจเย็นเหมือนน้ำแข็ง

วรัญญา กลัวผิด (2560, หน้า 176-177) ได้กล่าวว่า วิธีการประนีประนอมนี้เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจโดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังซึ่งจะดีกว่าไม่ได้อะไรเลย หรือพยายามหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง ไม่แสดงออก ไม่คัดค้าน

ถวิล อรัญเวศ (2560, ย่อหน้า 5) ได้เสนอแนวคิดว่า วิธีประนีประนอม ใช้ในกรณีเป้าหมายมีความสำคัญจึงไม่คุ้มค่าที่ต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกัน และต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือใช้เมื่อพบว่าวิธีการแข่งขันและวิธีการร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ เงื่อนไขเวลาบังคับแล้ว เป็นต้น การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดอยู่ตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้ง หรือการเผชิญหน้า

ให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติ ซึ่งพอใจต่อทุกฝ่าย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

บุญทริกา วงษ์วานิช (2560, หน้า 39-40) ให้ความหมายว่า การแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการประนีประนอมมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านความอดทนอดกลั้น การประนีประนอมเป็นวิธี “พบกันคนละครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมอดทนอดกลั้น เพื่อเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อให้ได้ข้อยุติที่ยุติปัญหาความขัดแย้ง แต่ไม่สร้างความพึงพอใจในระยะยาว เพราะต้องยอมเสียบางส่วนด้วยความไม่เต็มใจ วิธีนี้ใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์อันเกิดจากความไม่เพียงพอของทรัพยากร

อนุสรฯ สิงห์โต (2561, หน้า 74) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผลเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โดยเจรจาต่อรองรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

นิติพล ภูตะโชติ (2562, หน้า 277-278) กล่าวว่า การประนีประนอม (compromise) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ ทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละบางอย่างจะไม่ได้ทุกอย่างตามข้อเสนอที่เรียกร้อง

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2565, หน้า 202-207) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม (compromising) เป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งรักษาสถานะหรือผลประโยชน์ของตนเอง ให้ความร่วมมือกับคู่กรณีในระดับกลาง โดยแต่ละฝ่ายจะต้องยอมเสียสละบางส่วน ยอมรับเป้าหมายหรือความต้องการของแต่ละคนเพื่อประคับประคองการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้สำเร็จ เป็นการแบ่งปันความคิดเห็น ข้อมูลหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้อาจจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง ไกล่เคียงหรือพูดคุยปรึกษากัน โดยทุกฝ่ายให้การยอมรับและได้รับประโยชน์ร่วมกันพอสมควร

เคนเนธ (Kenneth, 1976, pp.889-935) การประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติ การเอาใจผู้อื่น เป็นการเจรจาต่อรองแบบคนละครึ่งทาง

ราฮิม (Rahim, 1985, pp.83-85) ได้เสนอแนวคิดว่าการประนีประนอมแบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นและมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้และสร้างความพอใจ

ให้แก่ทุกฝ่าย การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันและทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาจึงใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย

โทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) ได้กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นความพอใจของทั้งสองฝ่าย มีการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับปานกลาง คือ แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะยอมได้บางส่วนและเสียบางส่วนที่ตนต้องการเป็นการพบกันครึ่งทาง ซึ่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ แต่มีผลลัพธ์ ไม่มีชนะ-ไม่มีแพ้

ร็อบบินส์, และจัดจ์ (Robbins, & Judge, 2013, pp.602-603) ได้กล่าวว่า วิธีลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมคือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

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

3.2 ความสำคัญการประนีประนอม

กรชนก แยมอุทัย (2557, หน้า 109) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประนีประนอมไว้ดังนี้ 1) ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีความสุขและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง 2) ทำให้คนในองค์กรสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างเต็มความสามารถ 3) ทำให้คนในองค์กรเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ตรงกันและดำเนินการเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนเกิดความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง

ครุฑิต มาลัยวงศ์ (2557, หน้า 52) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประนีประนอมไว้ว่า เป็นวิธีการระงับข้อขัดแย้งด้วยความยุติธรรม ไม่มีผลประโยชน์กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องดำเนินการอย่างใจเย็น ซื่อสัตย์ สุจริต และปราศจากอคติ มีความรู้ความเข้าใจข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2560, หน้า 41) กล่าวถึงความสำคัญของการประนีประนอม ไว้ว่า ความสำเร็จในการประนีประนอมจะสามารถทำให้ผู้เข้าร่วมตัดสินใจเห็นความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกัน แม้กระทั่งคนที่ไม่ได้เข้าร่วมก็ตามจะรู้สึกว่ามีประสบการณ์ร่วมทางๆ เนื่องด้วยมี

การพิจารณาอย่างมีส่วนร่วม มีการร่วมมือกันที่เป็นธรรม ได้สัมผัสถึงข้อต่อของกระบวนการตัดสินใจ นั้น ได้รับการพิจารณาจากทุกฝ่าย รวมทั้งคุณค่าของเหตุผลโดยรวมที่ดีในทางการเมือง ยังผลให้แผ่ขยาย ออกไปสร้างความเข้าใจเหนือกว่าการใช้พลังกำลังในรูปแบบเดิม

ทัศนาศาสตร์ (2561, หน้า 56) กล่าวถึงความสำคัญของการประนีประนอมไว้ว่า เป็นพฤติกรรมและวิธีการที่สร้างความสงบได้เป็นอย่างดี และคนในองค์กรเกิดความขัดแย้งกันอย่างใจเย็น โดยในที่สุดสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผลและจบลงด้วยดี

นิภาธร มุลกุล (2561, หน้า 52) กล่าวถึงความสำคัญของการประนีประนอมไว้ว่า เป็นวิธีการระงับข้อพิพาท โดยคนกลางจะต้องมีความเป็นกลาง ไม่มีผลประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องดำเนินการอย่างใจเย็น ซื่อสัตย์ สุจริต และปราศจากอคติมีความรู้ความเข้าใจข้อพิพาทที่เกิดขึ้น และเข้าใจปรัชญาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างถ่องแท้ด้วยความแตกต่างระหว่างกัน

สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการประนีประนอมประกอบด้วยการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีความสุขและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยคนในองค์กรสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนทำให้คนในองค์กรเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ตรงกันและดำเนินการเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนเกิดความขัดแย้งในองค์กรน้อยลง

3.3 กระบวนการประนีประนอม

หัสยา ไทยานนท์ (2558, หน้า 16-18) ได้กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างความปรองดอง ดังนี้ 1) การสร้างสังคมสมานฉันท์ จัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการสันติวิธี ไม่ใช้ความรุนแรง เป็นทางเลือกหลักเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง และยึดมั่นในหลักมนุษยธรรม เพื่อปฏิเสธการใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากการใช้ความรุนแรง 2) กระบวนการยุติธรรมสมานฉันท์ ซึ่งเป็นกระบวนการเยียวยาปัญหาความขัดแย้งโดยให้ความสนใจในการฟื้นฟูแก่เหยื่อ 3) การสร้างบรรยากาศแห่งการปรองดอง เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้อง เกิดควบคู่ไปกับแนวทางทางกฎหมายและการบริหารเพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 82) กล่าวถึง กระบวนการในการประนีประนอมไว้ว่า ยอมเป็นผู้ให้และผู้รับทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย เสียผลประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย รับฟังความคิดเห็นก่อนมีการตัดสินใจร่วมกันพูดคุยกับทุกฝ่ายเพื่อคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษาและนักเรียนลดปัญหาความขัดแย้งและทำให้ทุกฝ่ายยอมรับโดยไม่มีผู้ได้รับหรือเสียประโยชน์

ถวิล อรัญเวศ (2560, ย่อหน้า 20) กล่าวว่า กระบวนการของการประนีประนอมใช้ในกรณีเป้าหมายมีความสำคัญและไม่คุ้มค่าหากต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกันและต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุ

เป้าหมายได้ การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพื่อขจัดความขัดแย้งหรือการเผชิญหน้าให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น

สรุปการบวนการของการประนีประนอม หมายถึง วิธีการประนีประนอมเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้งใช้ในกรณีเป้าหมายมีความสำคัญและไม่คุ้มค่าหากต้องแตกแยกกันด้วยวิธีการรุนแรง หรือกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีความสามารถทัดเทียมกันและต่างผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

4. แบบการแข่งขัน (competing)

4.1 ความหมายของแบบการแข่งขัน

กลวิธ อรัญเวช (2560, ย่อหน้า 5) ได้กล่าวถึง วิธีการแข่งขัน (competition) ใช้กรณีที่ต้องการรวดเร็ว ต้องตัดสินใจในประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการอยู่รอดขององค์การ ต้องจำเป็นใช้มาตรการที่ไม่มีใครต้องการ (เช่น ตัดค่าใช้จ่าย นำกฎเหล็กมาใช้เพื่อให้เกิดวินัย เป็นต้น) ต้องการใช้ความเด็ดขาดเอาชนะพวกมากลากไปให้เห็นแก่ตัว เบียดบังผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2565, หน้า 202-207) ได้กล่าวว่า การแข่งขัน (competing) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งรักษาจุดยืนและผลประโยชน์ของตนเองอยู่ในระดับสูง ให้ความสำคัญกับคู่กรณีอยู่ในระดับต่ำ หากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ ยึดเป้าหมายของตนเองเป็นสำคัญแล้ว ก็มักจะพยายามทำทุกวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะโดยไม่สนใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้อื่น ซึ่งแนวทางการจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้ อาจจะใช้การข่มขู่บังคับ ใช้กำลัง ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่พยายามอ้างกฎระเบียบให้ฝ่ายตนเองเป็นฝ่ายที่ได้รับประโยชน์สูงสุด พยายามแสดงอำนาจให้เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม โดยการกดดันให้ยอมรับแนวทางหรือกฎเกณฑ์ที่ฝ่ายตนเป็นผู้กำหนดจะนำไปสู่สถานการณ์ “ชนะ-แพ้” (win-lose)

โทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) กล่าวว่า การแข่งขัน (competing) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นการเอาชนะ เป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ตนเองสูง และไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น โดยฝ่ายหนึ่งจะใช้ความคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อฝ่ายอื่น ซึ่งมีผลลัพธ์ ชนะ-แพ้

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง แบบการแข่งขัน (competing) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการที่จะเป็นฝ่ายชนะเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทำให้ตัวเองบรรลุความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น ซึ่งอาจจะต้องใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่ในหน้าที่หรือกฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ตัวเองอยู่เหนือฝ่ายตรงข้ามซึ่งใช้วิธีการที่เป็นมาตรการเพียงเด็ดขาด โดยมีความเชื่อมั่นในวิธีการแก้ปัญหาของตนเองสูง ใช้ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าแนวทางที่ตนเองได้แก้ปัญหาานั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้อง และ

สามารถชี้แจงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่าสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่นั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่สุด และเตรียมแนวทางในการปฏิบัติไว้แล้วก่อนที่จะสอบถามวิธีการจากผู้อื่น

4.2 ความสำคัญของการแข่งขัน

กันตยา เพิ่มผล (2554, หน้า 93) กล่าวว่า การเอาชนะหรือการแข่งขัน มีความสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ทำให้งานเสร็จสมบูรณ์อย่างเต็มรูปแบบ ตามที่วางแผนไว้ และสามารถแก้ปัญหาในทุกสถานการณ์ สามารถมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้ 1) การแข่งขันทำให้เกิดความพยายามและตั้งใจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุด ภาคภูมิใจ 2) การเอาชนะทำให้บุคคลนั้นไปถึงเป้าหมายตามที่วางแผนไว้อย่าง 3) การแข่งขันทำให้กิจการงานได้อย่างรวดเร็วตามเวลาที่กำหนด 4) การแข่งขันทำให้สามารถพัฒนาตนเองในทุกด้านอยู่เสมอ 5) การแข่งขันทำให้เกิดการกระตุ้นทางความคิดอยู่เสมอ

วชิรา คิดการ (2555, หน้า 89) กล่าวถึงความสำคัญของการเอาชนะหรือการแข่งขันไว้ว่า เป็นปัจจัยหนึ่งอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องต่างๆ เนื่องจากเมื่อเกิดการแข่งขันใดๆ ขึ้นมาแล้ว คู่แข่งแต่ละฝ่ายย่อมต้องนำวิธีการของตนเองมาใช้กับคู่แข่ง ทำการพัฒนาตนเองเพื่อให้ตนเองอยู่รอดและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างสวยงาม หากที่ใดก็ตามที่ไม่มีการแข่งขันเลย ที่นั้นย่อมไม่เกิดความเจริญรุ่งเรืองใดๆ

นันทน์ภัส แซ่มเงิน (2559, หน้า 74) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการแข่งขันไว้ว่าการแข่งขันทำให้ผู้เข้าแข่งขันได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งอาจจะมีมากกว่าที่เราคิดหรือประเมินนอกจากนั้นการเข้าแข่งขันหรือการดูการแข่งขันจะทำให้ได้เรียนรู้เทคนิคจากคู่แข่งอื่นๆ ที่เข้าแข่งขันด้วย

สามารถสรุปได้ว่า การเอาชนะหรือการแข่งขันมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส จะทำให้เกิดความพยายามและตั้งใจ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลนั้นไปถึงเป้าหมายตามที่วางแผนไว้อย่างภาคภูมิใจ ทำให้กิจการงานได้อย่างรวดเร็วตามเวลาที่กำหนด ทำให้สามารถพัฒนาตนเองในทุกด้านอยู่เสมอ และการแข่งขันทำให้เกิดการกระตุ้นทางความคิดอยู่เสมอ

5. แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating)

5.1 ความหมายการให้ความร่วมมือ

ถวิล อรัญเวศ (2560, ย่อหน้า 5) ได้กล่าวถึง วิธีการความร่วมมือ (collaboration) ใช้เพื่อแสวงหาข้อยุติแบบบูรณาการ (integrative solution) เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญที่ต้องรวมขอมัน ใช้เพื่อหลอมรวมความคิดเห็นของคนที่มีมุมมองต่างกัน ใช้เพื่อให้เกิดฉันทานุมัติและเกิดความผูกพันต่อบริษัทหรือใช้เพื่อการแก้ไขรอยร้าวด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

นิติพล ภูตะโชติ (2562, หน้า 277-278) กล่าวว่า การร่วมมือกัน (collaboration) เป็นการร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายในการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งการร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายจะได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ส่งผลดีมากกว่าผลเสียทำให้ไม่มีฝ่ายใดแพ้ฝ่ายใดชนะ ทั้งสองฝ่ายนั้นเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่ เป็นการลดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันทั้งสองฝ่ายทำให้เป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2565, หน้า 202-207) ได้กล่าวว่า การประสานความร่วมมือ (collaborating) เป็นแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีลักษณะแบบหันหน้าเข้าหากัน หาทางออกร่วมกัน แสวงหาจุดยืนร่วมกัน แนวทางการบริหารความขัดแย้งในลักษณะนี้จะมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาที่ต้องร่วมกันแก้ไข และผ่านกันไปให้ได้ โดยให้ความสำคัญกับการหาทางออก แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์และความต้องการของทุกฝ่ายได้ ด้วยยังคงรักษาระดับความสัมพันธ์ไว้อย่างเหนียวแน่น ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจร่วมกัน พยายามรับฟังความคิดเห็น รับฟังข้อมูลของกันและกันให้เข้าใจ เพื่อแสวงหาทางออกร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่สถานการณ์ที่เรียกว่า “ชนะ-ชนะ” (win-win)

เคนเนธ (Kenneth, 1976, pp.889-935) การร่วมมือ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและ แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการที่จะเอาชนะแต่ก็มุ่งความร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ส่งผลให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ - ชนะทั้งสองฝ่าย

โทมัส, และคิลมันน์ (Thomas, & Kilmann, 2018, pp.11-16) กล่าวว่า การร่วมมือ (collaborating) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งเน้นเป้าหมายของตนเอง และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา กล่าวได้ว่า เป็นการมุ่งให้ความสำคัญทั้งตนเองและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อาจมีการสำรวจถึงความไม่เห็นด้วยเพื่อเรียนรู้ถึงข้อมูลเชิงลึกของกันและกันเพื่อแก้ไขปัญห โดยมีการตัดสินใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง และยังเป็นที่ยอมรับต่อฝ่ายอื่นซึ่งมีผลลัพธ์ ชนะ-ชนะ

สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคำนึงถึงบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งอาจจะลดความต้องการของตนเองลง เลือกใช้วิธีที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นมีความพึงพอใจ ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากรในสถานศึกษา ยอมที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่นเป็นสำคัญ ร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ไว้และพยายามที่จะให้ความคิดเห็นนั้นเป็นความคิดเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน

5.2 ความสำคัญการให้ความร่วมมือ

ธนิการ มาฆะศิริรานนท์ (2550, หน้า 47) กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือไว้ว่า ความร่วมมือ มีความสำคัญในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการทำงานร่วมกันหลายคนทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและผลที่ปรากฏก็จะสอดคล้องกับความต้องการและความคิดเห็นของคนในองค์กรส่วนใหญ่แน่นอน

พุทชาติ เพ็ญบำรุง (2555, หน้า 23) กล่าวว่า ความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จสูงสุด เนื่องจากการปฏิบัติงานจากบุคคลหลากหลายคน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน และเต็มใจที่จะปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อองค์กร

ปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557, หน้า 81) กล่าวว่า งานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรทุกฝ่ายอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยได้กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือไว้ ดังนี้ 1) ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ 2) ทำให้มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและวางแผนให้เหมาะสมกับความสามารถ 3) ทำให้งานบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างเต็มศักยภาพ

หวน พินธุพันธ์ (2562, หน้า 63) กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือไว้ว่า บุคลากรในองค์กรจะประสบความสำเร็จในงานทุกด้าน หากทุกคนประสานความร่วมมือ อีกทั้งส่งผลให้งานขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและเต็มรูปแบบตามแผนที่วางไว้

สามารถสรุปได้ว่า ความร่วมมือ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและวางแผนให้เหมาะสมกับความสามารถ ทำให้งานบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปความสำคัญของการร่วมมือหมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันในองค์กร โดยอาศัยความรู้ ความร่วมมือ กระบวนการ เทคนิควิธีการต่างๆ จากกลุ่มคนในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

5.3 กระบวนการของการร่วมมือ

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558, หน้า 48) กล่าวว่า กระบวนการของการร่วมมือ เป็นการใช้กระบวนการร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา ประสานความคิดความเข้าใจและแนวทางด้านต่างๆ เพื่อหาทางแก้ปัญหา ร่วมกัน รับฟังแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่มีการเอนเอียงซึ่งจะทำให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานและงานนั้นๆ จะสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ

โชคชัย นาชัย (2559, หน้า 44) กล่าวถึง กระบวนการการร่วมมือไว้ว่า เป็นการมุ่งเอาชนะแต่ในขณะเดียวกันนั้นก็มีการร่วมมือมีการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหอย่างเต็มความสามารถ

เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อตกลง โดยใช้กระบวนการในการแก้ปัญหาที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งยังมีการติดตามงานและใช้หลักการสมานฉันท์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

โธมัส, และคิลแมน (Thomas, & Kilmann, 2018, p.891) กระบวนการ คือ

1) เป็นการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาเมื่อมีแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากกว่าที่จะประนีประนอมกันได้ 2) เมื่อต้องการเรียนรู้ 3) เมื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน 4) เพื่อให้คนที่มีความเกี่ยวข้องกันให้ทุกคนต้องการของคนเหล่านั้นให้มีความเห็นของป้องกันไปในทางทิศเดียวกัน 5) เพื่อประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน

สรุปกระบวนการของความร่วมมือ หมายถึง เป็นการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหา ถึงแม้ว่าจะเป็นการแข่งขันแต่ก็ยังมีร่วมมือกันระดมสมองเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า รูปแบบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นและสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่ โดยใช้การบริหารความขัดแย้งแบบ TKI ซึ่ง The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความขัดแย้งในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มี 5 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 แบบการปรองดอง แบบที่ 2 แบบการหลีกเลี่ยง แบบที่ 3 แบบประนีประนอม แบบที่ 4 แบบการแข่งขัน และแบบที่ 5 แบบการให้ความร่วมมือ

1. แบบการปรองดอง (accommodating) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เลือกแก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ไม่แก่งแย่ง โดยร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาโดยการหาข้อยุติร่วมกันซึ่งผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ยอมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จัดการกับความขัดแย้ง โดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

2. แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความนิ่งเฉยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่เผชิญหน้ากับปัญหา ปลดปล่อยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา คลี่คลายหรือเงียบหายไป โดยไม่มีความวิตกกังวลกับสถานการณ์ขัดแย้งที่เกิดขึ้น เลือกที่จะไม่ตอบคำถามที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งในสถานศึกษา มักประวิงเวลาที่จะแก้ปัญหา หรือแต่งตั้งบุคคลอื่นเข้ามาเพื่อแก้ปัญหานั้นแทนตนเอง เพื่อป้องกันการนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่เอาชนะ และไม่ให้ความร่วมมือเมื่อเกิดปัญหา ไม่ร่วมมือกับปัญหาและความขัดแย้ง เลือกที่จะไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองใดๆ

3. แบบการประนีประนอม (compromising) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการสร้างความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ให้ความสำคัญในการแสดง

ความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายแม้ว่าความเห็นนั้นจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นของตนเอง และเปิดโอกาสให้ร่วมกันหาข้อยุติเพื่อพบกันคนละครึ่งทาง ใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้เหตุผลและให้ความยุติธรรมกับทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะลดความต้องการหรือความเป็นตัวเองบางส่วน เพื่อให้ความขัดแย้งนั้นยุติลง เต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์หรือความต้องการของตนเองบางส่วนเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดีรักษาบรรยากาศที่ดี และลดข้อขัดแย้ง

4. แบบการแข่งขัน (competing) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการที่จะเป็นฝ่ายชนะเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ทำให้ตัวเองบรรลุความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น ซึ่งอาจจะใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่ในหน้าที่หรือกฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ตัวเองอยู่เหนือฝ่ายตรงข้ามซึ่งใช้วิธีการที่เป็นมาตรการเพียงเด็ดขาด โดยมีความเชื่อมั่นในวิธีการแก้ปัญหาของตนเองสูง ใช้ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าแนวทางที่ตนเองได้แก้ปัญหานั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้อง และสามารถชี้แจงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่าสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่นั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่สุด และเตรียมแนวทางในการปฏิบัติไว้แล้วก่อนที่จะสอบถามวิธีการจากผู้อื่น

5. แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคำนึงถึงบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งอาจจะลดความต้องการของตนเองลง เลือกใช้วิธีที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นมีความพึงพอใจ ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากรในสถานศึกษา ยอมที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่นเป็นสำคัญ ร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ไว้และพยายามที่จะให้ความเห็นนั้นเป็นความคิดเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเจนเนอร์เรชั่น

เดชา เดชะวัฒนะไพศาล (2565, หน้า 32-37) กล่าวว่า เจนเนอร์เรชั่น (generation) คือ กลุ่มคนที่มีอายุหรือช่วงวัยใกล้เคียงกัน มีประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมที่คล้ายกันอยู่ร่วมกันในสังคม ประสบการณ์เหล่านั้นทำให้เกิดเป็นค่านิยม เอกลักษณ์ เจตคติ และวิธีการในการปฏิบัติร่วมกันในกลุ่มของคนที่อยู่ในช่วงวัยเดียวกันซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกัน เมื่อมีการเปรียบเทียบกับกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นอื่น ความแตกต่างระหว่าง เจนเนอร์เรชั่น เป็นที่สนใจอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะในเรื่องการทำงานร่วมกันระหว่าง เจนเนอร์เรชั่นต่างๆ ด้วยความแตกต่างกันของ ช่วงวัย ประสบการณ์การทำงาน มุมมอง วิธีคิด รวมไปถึงค่านิยมและเจตคตินั้น จึงมีแนวโน้มที่บุคคลในแต่ละ เจนเนอร์เรชั่นจะมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ในด้านความสนใจ อีกทั้งความเชื่อในด้านต่างๆ เช่น การดำเนินชีวิต การเรียนรู้ การทำงานความสนใจและการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งสาเหตุที่บุคคลแต่ละช่วงวัย

มีความคิดและพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัดจาก สภาพของสังคมในช่วงเวลานั้นๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการหล่อหลอมความคิดและพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นมา การจัดกลุ่มของเจเนอเรชั่นเหล่านี้ขึ้นมาทำให้เกิดการศึกษาการวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงคุณลักษณะ ความคิดและพฤติกรรมในการใช้ชีวิตการทำงานของคนช่วงวัยเดียวกันในแต่ละยุคสมัย ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะมีรูปแบบในการดำเนินชีวิตที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตตามสภาพแวดล้อมของสังคมในช่วงเวลานั้น บวกกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และความแตกต่างดังกล่าว ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างเจเนอเรชั่น (generational gap) บุคคลที่ต่างเจเนอเรชั่นหรือต่างช่วงวัยอาจจะยกตนเองเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมอาจส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจของแต่ละเจเนอเรชั่น จนนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันในองค์กรได้ ในการศึกษาพฤติกรรมในองค์กรทำให้เข้าใจคุณลักษณะและแนวโน้มเชิงพฤติกรรมของกลุ่มคนแต่ละ เจเนอเรชั่น และเมื่อเราเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลแต่ละ เจเนอเรชั่น ก็จะสามารถ เข้าถึงหรือจัดระบบเพื่อบริหารงานต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของ เจเนอเรชั่น ต่างๆ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เจเนอเรชั่น ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางประกอบไปด้วย เจเนอเรชั่น Baby Boomer เจเนอเรชั่น X เจเนอเรชั่น Y และเจเนอเรชั่น Z ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เจเนอเรชั่น Baby Boomer หรือเรียกสั้นๆ ว่า Gen B เป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ 2489 -2507 ซึ่งนับจากอายุจะเห็นได้ว่าเป็นกลุ่มคนที่เริ่มเข้าสู่วัยผู้สูงอายุ กลุ่มคน เจเนอเรชั่น นี้เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เขาจึงเติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน จึงทำให้คน Gen B มีลักษณะที่อดทน ขยัน ประหยัดอดออม ทุ่มเท ให้คุณค่าและความสำคัญกับการทำงานหนักมีความมุ่งมั่นจนกว่างานนั้นๆ จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังเต็มใจทำงานหนักเพื่อให้ตนเองและครอบครัวมีชีวิตที่ดีขึ้นมีรากฐานที่มั่นคง มีอนาคตหรืออาจจะเรียกได้ว่าคน Gen B มีชีวิตเพื่อการทำงานอย่างแท้จริง มีความจงรักภักดี ต่อบริษัทที่ตนเองทำงานการใช้ชีวิตเป็นไปอย่างราบเรียบ ไม่หวือหวา ให้ความสำคัญกับครอบครัว ยึดมั่นในกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ

2. เจเนอเรชั่น X หรือ Gen X คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ 2508 - 2522 ซึ่งเป็นเจเนอเรชั่น ที่ต่อจาก เจเนอเรชั่น Baby Boomer ถึงแม้คนกลุ่มนี้จะเกิดมาในช่วงที่ไม่ได้มีความลำบากเท่า Generation Baby Boomer แต่ เจเนอเรชั่น X ก็ยังคงทำงานหนักเพื่อวางรากฐานให้ตนเองและครอบครัว เจเนอเรชั่น นี้เป็นกลุ่มคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เพราะเขาเติบโตมาด้วยการดูแลตัวเองเป็นส่วนใหญ่ ต้องการแสวงหาอำนาจ ความเป็นอิสระและการยอมรับนับถือ ชอบเสี่ยงและมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีความยืดหยุ่นแต่ไม่ชอบความเป็นทางการ มักท้าทายกฎเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมกับยุคสมัยของตน

โดยเฉพาะกลุ่มต่างๆ ที่เจเนอเรชั่น Baby Boomer ได้สร้างขึ้นมา คนกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีค่อนข้างมากยกตัวอย่างเช่นการเปลี่ยนแปลงจาก analog ไปสู่ digital ประกอบกับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมทำให้สภาพแวดล้อมมีความเปลี่ยนแปลงไป คนกลุ่มนี้มีความเป็นวัตถุนิยมสูงขึ้น มักใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานจนบางครั้งอาจเรียกได้ว่ายกตนเองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน (self - centered) และในเมื่อค่านิยมเปลี่ยนไป คนกลุ่มนี้สามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ถึงแม้ว่าจะมีความทะเยอทะยานสูงแต่ยังคงคิดว่า งานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต การทำงานนั้นจึงเป็นการทำงานที่ทำตามหน้าที่ หากงานนั้นไม่ส่งผลถึงความก้าวหน้าก็สามารถเปลี่ยนงานได้อย่างอิสระ ไม่ได้มีความจงรักภักดีต่อองค์กรของตนเองเหมือนคนรุ่นก่อน มีการจัดสรรเวลาเพื่อความสุขให้กับตนเองมากยิ่งขึ้น เสน่ห์ของคนกลุ่มนี้คือการให้ความสำคัญกับครอบครัวมองว่าครอบครัวเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จึงรู้จักการบริหารความสมดุลเพราะทำงานและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม

3. เจเนอเรชั่น Y หรือ Gen Y คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ 2523 - 2543 กลุ่มคน Generation นี้เกิดมาพร้อมโลกที่พัฒนาไปด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตมากขึ้น ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตกันอย่างแพร่หลาย มีการใช้งานผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่นคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ ได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าคน Gen Y เกิดมาพร้อมสภาพแวดล้อมที่ได้รับการเอื้ออำนวยจากเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ จึงทำให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่วว่องไวไม่ว่าจะเป็นทางด้านการศึกษา ทางด้านการทำงาน ทางด้านการประกอบธุรกิจ หรือการติดต่อสื่อสารก็สามารถใช้กันได้อย่างรวดเร็วแต่ในขณะเดียวกันการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ก็ส่งผลให้การให้ความสำคัญกับผู้คนที่อยู่รอบข้างลดลงตามไปด้วย แต่กลับให้ความสำคัญกับสิ่งที่อยู่ในโลกออนไลน์ คน Gen Y เป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี ทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความคิดเป็นของตัวเอง ชอบความท้าทาย ไม่ชอบการบังคับ แต่ก็สามารถยอมรับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้เร็ว รักความก้าวหน้า มุ่งความสำเร็จของตนเองเป็นหลัก มีความคาดหวังสูง แต่อาจขาดความอดทนหรือการรอคอย มีโลกส่วนตัวสูง ในด้านการงานนั้น ประชากรกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัดตามคำสั่งที่ตั้งไว้ จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำ แต่ให้ความสนใจกับความสำเร็จที่กำลังจะเกิดขึ้นของงาน โดยภาพรวมคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมากกว่าเงินที่ได้จากการทำงาน ในการทำงานร่วมกันในองค์กรนั้น หากมีเรื่องที่แตกต่างกันก็มีโอกาสการลาออกจากงานนั้นสูง ไม่เคารพผู้อาวุโสหรือตำแหน่งที่สูงกว่าตน แต่เคารพที่ตัวตนของคนผู้นั้น

4. เจเนอเรชั่น Z หรือ Gen Z คือกลุ่มคนที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2538 ซึ่งมีสมญานามว่า iGen หรือ Internet Generation คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สื่ออุปกรณ์

ดิจิทัลมากมาย ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่ายมีการใช้งานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ระบบเครือข่ายทางสังคม (social network) ขนาดใหญ่ ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเข้าถึงได้ง่ายและถูกส่งต่อ แบ่งปัน แสดงความคิดเห็น แสดงสถานะ และที่สำคัญระบบมีการส่งต่อข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วได้ทันที (real time) แต่การที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ตลอดเวลาทำให้คนในเจนเนอเรชันนี้ เป็น generation ที่มีโลกส่วนตัวสูง แต่ก็เปิดกว้างยอมรับความแตกต่างของวัฒนธรรม และมีแนวโน้มที่จะปรับตัวและปรับแนวคิดหรือเจตคติได้ดี แต่ยังต้องการเหตุผลและคำอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้ตนเองมีความมั่นใจว่าตนเองเข้าใจในสิ่งๆ นั้น เรียนรู้เร็ว ตัดสินใจเร็ว ไม่ชอบการรอคอย อีกทั้งยังมีความอดทนต่ำ สามารถทำงานได้หลายอย่างพร้อมกันกล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเองมีความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับตนเองและยกย่องตนเองอยู่เสมอ ส่วนในด้านการทำงานนั้น คนใน Gen Z มักให้ความสำคัญในเรื่องของสถิติ การคาดการณ์อนาคต เพื่อช่วยให้ตนเองนั้น มีการตัดสินใจหรือลงมือทำได้แม่นยำยิ่งขึ้น มักติดตามข่าวสารสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อไม่ให้ตกกระแส (trend) นอกจากนั้นคนในเจนเนอเรชันนี้ยังมีแนวโน้มที่เลือกงานที่ให้ผลตอบแทนสูงมากกว่าที่ชอบหรือสนใจและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากกว่าเจนเนอเรชันก่อนหน้า

พัชรภา ดันติชูเวช (2560, ย่อหน้า 1) ได้กล่าวว่า เจเนอเรชัน หมายถึง การแบ่งช่วงอายุของบุคคลที่อาจจะมีช่วงเวลาที่แตกต่างกันไม่ว่าจะด้านความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับสังคม และความสัมพันธ์ด้านสังคมและจิตวิทยา ซึ่งการแบ่งช่วงอายุมีอยู่ทั้งหมด 5 เจเนอเรชัน ดังนี้

1. เบบี้บูม (Baby boomers) บุคคลที่เกิดในเจนเนอเรชันนี้จะเกิดในยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 คนที่เกิดในยุคนี้จะเป็นคนที่เคารพกฎ กติกา มีมานะอดทน มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นคนที่มีอุดมการณ์ที่ชัดเจน ชอบการแข่งขัน มีการวางแผนในการใช้ชีวิต ชอบทำงานหนัก เพื่อเป็นการสร้างเนื้อสร้างตัวให้แก่ตนเอง และเป็นคนที่เก็บเงินเก่ง มีจุดมุ่งหมายในการเก็บเงิน เพื่อที่จะนำไปใช้จ่ายในวาระสุดท้ายของชีวิต

2. เจเนอเรชันเอกซ์ (Generation X) บุคคลในเจนเนอเรชันนี้มักเป็นคนที่สู้ชีวิต มีความมานะอดทน มีความพยายามสูง เพราะเกิดมาในยุคที่มีการแข่งขันสูง หรือเรียกว่ายุคอุตสาหกรรมเศรษฐกิจเฟื่องฟูหลังสงคราม มีพฤติกรรมในการใช้ชีวิตแบบง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่ต้องเป็นทางการ รักครอบครัว ซึ่งในยุคนี้เริ่มมีการใช้คอมพิวเตอร์พีซี และเพจเจอร์อย่างแพร่หลาย เริ่มมี การใช้ยาคุมกำเนิด เริ่มมีสารเสพติด เริ่มมีการหย่าร้าง เริ่มมีโรคเอดส์ เอ็มทีวี วิดีโอเกม หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทยุ นิตยสาร ภาพยนตร์ และเกิดความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ อีกทั้งคนในยุคนี้ยังสามารถทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่ค่อยพึ่งพาใคร จึงทำให้คนในยุคนี้มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3. เจเนอเรชันวาย (Generation Y) บุคคลในเจนเนอเรชันนี้ คือ ผลที่เกิดในยุคเบบี้บูมตอนปลายเกิดมาพร้อมกับการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย ความเป็นตัวของ

ตัวเอง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ในกฎเกณฑ์ ไม่ชอบการมีเงื่อนไข เป็นคนมองโลกในแง่ดี ชอบความสุภาพ เป็นคนที่มีความพยายามในการทำงาน มีความสามารถในการด้านการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานได้หลายๆ อย่างพร้อมๆ กันอีกทั้งยังเป็นคนที่เข้าใจวัฒนธรรมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาได้ดี เพราะในยุคนี้เป็นยุคที่มีการแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต อีเมล มีการใช้โทรศัพท์มือถือ การใช้โมทคอนโทรล มีเกมคอมพิวเตอร์ เริ่มมีการตั้งครกในวัยรุ่น เริ่มมีใช้หัวตลก เริ่มมีโรคเด็กอ้วน ซึ่งคนในยุคนี้มีการใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูลผ่านโลกออนไลน์ และเริ่มมีรายการโทรทัศน์แบบเรียลลิตี้ จึงทำให้คนในเจนเนอเรชันนี้ค่อนข้างยอมรับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมได้ดี

4. เจเนอเรชันซี (Generation Z) บุคคลเจเนอเรชันซีเป็นคนที่เกิดมาพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลงของโลก เกิดมาในโลกที่มีการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการใช้อินเทอร์เน็ต แลปท็อป โทรศัพท์มือถือ ฯลฯ อีกทั้งคนใน เจเนอเรชันนี้ยังมองว่าเทคโนโลยี เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญมากกว่าการเรียนรู้ในหนังสือ สังคมของเด็กและเยาวชนในยุคเจเนอเรชันซี เป็นยุคที่มีการติดต่อสื่อสารกับสังคม และกลุ่มเพื่อนทางอินเทอร์เน็ต หรือเรียกอีกอย่างว่าสังคม อากาศ และวิธีการสื่อสารจะต้องสั้น กระชับ ฉับไว เพราะคนในยุคเจเนอเรชันซีจะตระหนักเรื่องของ สิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก มีการรณรงค์ลดการใช้กระดาษคาร์บอน รวมถึงมีการจัดการเรียนการสอนให้เด็กและเยาวชนรู้จักมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น

5. เจเนอเรชันแอลฟา (Generation Alpha) กลุ่มคนในเจเนอเรชันแอลฟา เกิดมาพร้อมกับระบบเศรษฐกิจที่มีการถดถอย ขาดความมั่นคงทางด้านอาหาร พลังงาน สินค้าแต่ละประเภทมี ราคาแพง คนในยุคนี้ต้องเผชิญกับปัญหาภาวะโลกร้อน ปัญหาความปลอดภัยในสังคม และ ความปลอดภัยจากการใช้งานผ่านโลกอินเทอร์เน็ต แต่ก็จะมีแนวโน้มก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีไป ยิ่งรวดเร็ว คนในเจเนอเรชันนี้เป็นคนที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการรับรู้ข่าวสาร ต่างๆ ได้ทันเหตุการณ์ และมองว่าเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญในชีวิต เพราะเทคโนโลยีทำให้ชีวิตมี ความสะดวกสบาย ชอบเสพติดวัตถุนิยม แต่คนในยุคนี้จะขาดทักษะในการเข้าสังคม ขาดทักษะ ทาง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลรอบข้าง เพราะคนในเจเนอเรชันนี้ชอบเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางด้าน เทคโนโลยีได้เพียงทางเดียว จึงไม่ค่อยได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างเท่าที่ควร คนในเจเนอเรชัน แอลฟา ณ ปัจจุบันยังคงเป็นเด็กที่อยู่ในวัยเรียน ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลในเจ เนอเรชันนี้ ควรมีการจัดการศึกษาให้เด็กมีทักษะในด้านของการรู้จักใช้ชีวิตในสังคมให้เกิดความ ปลอดภัย รู้จักดูแลตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ มีการสอนความรู้ที่ถูกต้องทางด้านศาสนา ด้านสุข ภาวะ สุขศึกษา สาธารณสุข รู้จักการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันเพื่อลดความขัดแย้ง ปลุกฝังให้มีเจตคติ ค่านิยมที่รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักครอบครัว มีคุณธรรมจริยธรรม รักความเป็นไทย มีประชาธิปไตย มีความสามัคคี รู้จักการทำงานเป็นหมู่คณะ มีมารยาททางสังคมที่ดี มีความรับผิดชอบ และรู้จักช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

สรุป เจเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่มีอายุหรือช่วงวัยที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ ค่านิยม เอกลักษณ์ เจตคติ ทำงาน มุมมอง วิธีคิด จึงมีแนวโน้มที่บุคคลในแต่ละ เจเนอเรชั่น จะมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ในด้านความสนใจ อีกทั้งความเชื่อในด้านต่างๆ เช่น การดำเนินชีวิต การเรียนรู้ การทำงานความสนใจและการสื่อสาร และวิธีการในการปฏิบัติ ที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงวัย เจเนอเรชั่น X คือ คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2522 เจเนอเรชั่น Y คือคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540 และเจเนอเรชั่น Z คือคนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540

บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี

ข้อมูลสภาพทั่วไปของจังหวัดสุพรรณบุรี

จังหวัดสุพรรณบุรีเป็นจังหวัดหนึ่งในเขตภาคกลางด้านทิศตะวันตกของประเทศไทย ตั้งอยู่บนพื้นที่ราบลุ่มแม่น้ำท่าจีน หรือแม่น้ำสุพรรณบุรีไหลผ่านตามแนวยาวของจังหวัดจากเหนือจรดใต้ จังหวัดสุพรรณบุรี ตั้งอยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 14 องศา 4 ลิปดา ถึง 15 องศา 5 ลิปดาเหนือ และระหว่างเส้นแวง 99 องศา 17 ลิปดา ถึง 100 องศา 16 ลิปดาตะวันออก อยู่สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 3 - 10 เมตร มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 5,358.01 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 3.3 ล้านไร่คิดเป็น ร้อยละ 5.2 ของพื้นที่ภาคกลาง อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 107 กิโลเมตร (ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 340) โดยทางรถไฟ ประมาณ 142 กิโลเมตร 2.3 อาณาเขตติดต่อ จังหวัดสุพรรณบุรี มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดชัยนาท และจังหวัดอุทัยธานี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดอ่างทอง พระนครศรีอยุธยา และสิงห์บุรี

ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัดนครปฐม และกาญจนบุรี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดกาญจนบุรี และอุทัยธานี

การปกครอง การปกครองจังหวัดสุพรรณบุรีแบ่งการบริหารราชการออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 2.9.1 การบริหารราชการส่วนภูมิภาค แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 10 อำเภอ แบ่งเป็น 46 เทศบาล 80 อบต. 110 ตำบล 1,008 หมู่บ้าน ประกอบด้วยอำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอดอนเจดีย์ อำเภอด่านช้าง อำเภอเดิมบางนางบวชอำเภอบางปลาม้า อำเภอศรีประจันต์ อำเภอสองพี่น้อง อำเภอสามชุก อำเภอหนองหญ้าไซ และอำเภออู่ทอง (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสุพรรณบุรี ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2564)

ข้อมูลพื้นฐานด้านการศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี มีสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา ระดับอุดมศึกษา และการศึกษานอกระบบ รวมทั้งหมด 503 แห่ง ดังนี้ 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 428 แห่ง 2) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 25 แห่ง 3) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 15 แห่ง

4) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 8 แห่ง 5) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 5 แห่ง 6) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม จำนวน 2 แห่ง 7) กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 2 แห่ง 8) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 2 แห่ง 9) สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 3 แห่ง 10) สำนักงานพระพุทธศาสนา จำนวน 1 แห่ง 11) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 10 แห่ง

สาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี (พ.ศ. 2566 – 2570)

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี ได้ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนบริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมี การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ระดับประเทศ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 - 2565) นโยบายรัฐบาล เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เป้าหมายที่ 4 เป้าหมายด้านการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงบริบทในพื้นที่ เป็นกรอบแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี (พ.ศ. 2566-2570) ดังนี้

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเข้าถึงบริการทางการศึกษา อย่างทั่วถึง มีคุณภาพเหมาะสม ตามศักยภาพทุกช่วงวัยของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาระดับสากล
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะ เพ้าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่
3. ส่งเสริม สนับสนุนหน่วยงานทางการศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
4. ส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและประสานการจัดการศึกษาร่วมกันทุกภาคส่วนในพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์รวม : ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีมีคุณภาพและเพ้าทันการเปลี่ยนแปลงใน โลกยุคใหม่ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและเป็นพลดีที่เข้มแข็ง กลยุทธ์ส่งเสริมการปลูกฝังค่านิยม และหลักคิดที่ถูกต้องเพื่อเสริมสร้าง เสถียรภาพ สถาบันหลักของชาติ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และป้องกันภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ จังหวัดสุพรรณบุรี จัดการศึกษาทุกช่วงวัย มีคุณภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ เป็นคนดีและมีความสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนากำลังคน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กลยุทธ์ ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะ สมรรถนะอาชีพที่หลากหลาย ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนพัฒนากระบวนการคิดอย่าง เป็นระบบ ผ่านประสบการณ์ ตรงจากการลงมือปฏิบัติ ควบคู่กับการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี ที่หลากหลาย กลยุทธ์ 2 ส่งเสริม การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริม ความเป็นหน้าที่ พลเมืองดี มีจิตสาธารณะ กลยุทธ์ 3 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการ ศึกษา ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ กลยุทธ์ 4 ปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และความรู้ในการใช้สื่อสังคม ออนไลน์และไซเบอร์อย่างสร้างสรรค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา กลยุทธ์ 1 ส่งเสริม โอกาสการเข้าถึงการบริการการศึกษาทางดิจิทัล ทุกช่วงวัย ได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์ 2 ส่งเสริม พัฒนาการจัดระบบเครือข่ายเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักรู้ คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมและ พัฒนาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลและสามารถ ตรวจสอบได้ (กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี, 2566, หน้า 5-56)

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีเป็นส่วนราชการสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ 10 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอด่านช้าง อำเภอสามชุก อำเภอหนองหญ้าไซ อำเภอ ศรีประจันต์ อำเภอสองพี่น้อง อำเภอบางปลาม้า อำเภอดอนเจดีย์ อำเภออู่ทอง และอำเภอเมือง สุพรรณบุรี ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมทั้งสิ้น 32 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พัชราภรณ์ กุลบุตร (2555, หน้า 38) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน

เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันคือ เพศชายมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาเป็นการประนีประนอม แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการแข่งขัน ส่วนเพศหญิงพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลิกของผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงมักมีความอ่อนโยน และแสวงหาวิธีการจัดการที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย

จิตรพัชร ชัยรัตน์หิรัญกุล (2556, หน้า 137) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในเรื่อง โรงเรียนกับหน่วยงานเกิดความขัดแย้งกัน ท่านยอมรับความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายและหาหนทางแก้ไขปัญหา เพื่อหาข้อยุติ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้ปกครองและโรงเรียนเกิดความขัดแย้งกัน ท่านพยายามปรับความเข้าใจกับผู้ปกครองโรงเรียนกับหน่วยงานเกิดความขัดแย้งกัน และกลุ่มงานในโรงเรียนของท่านมีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ท่านพยายามหาวิธีการให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน

รังสิวุฒิ ป่าโสม (2556, หน้า 59) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กมลลักษณ์ สิทธิรัตน์ ณ นครพนม (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 66.5 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.294 6) การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในประเด็นที่สำคัญประกอบด้วย 1 ด้าน คือ พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

ฉันทน์แข วัฒนฉัตร (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องทัศนคติต่อการทำงานของพนักงานสูงอายุของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทในเครือเซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบุคคลสุภาพของพนักงานสูงอายุไม่เป็น ปัญหาต่อการทำงาน ส่วนด้านองค์กร พบว่า พนักงานสูงอายุสามารถเรียนรู้นวัตกรรมใหม่และ สามารถพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้รับการอบรม ประสบการณ์ของพนักงาน สูงอายุมีประโยชน์ต่อการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องานที่สูง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมือนบุคคลอื่นๆ ที่อยู่ในวัยทำงาน ไม่ใช่ปัญหาต่อการทำงานขององค์กร ส่วนการเปรียบเทียบ ทัศนคติของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายพบว่าทั้งสองกลุ่มมีทัศนคติต่อการทำงานของพนักงานสูงอายุ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประกายกาญจน์ แดงมาดี (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละแบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 แบบ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ แบบความร่วมมือ และแบบประนีประนอม สำหรับอีก 3 แบบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อย คือ แบบยอมให้แบบการเอาชนะ และแบบการหลีกเลี่ยง 2) แนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยนครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมอญ) เป็นแบบพหุวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเรียงลำดับ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ดังนี้ แบบความร่วมมือ คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา แบบประนีประนอม คือ เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหาร พยายามถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้

แบบการการยอมให้ คือ ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ แบบการเอาชนะ คือ ผู้บริหารได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อม ทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และแบบการหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

กมลนัธ ศรีจ้อย (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความร่วมมือ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือในด้านการเอาชนะ และ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และผลการวิเคราะห์ระดับเปรียบเทียบการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปานปิติ ปรีสพันธ์ (2560, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ ตามลำดับ 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นภาพรณ จตุรปา (2560, บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง ในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้ความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูเป็นฐานข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนที่สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาจาก ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการเผชิญหน้า ตามมาด้วย ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการบังคับคำสั่งที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารความขัดแย้งพบว่ามีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในระดับรวมและรายด้านตามสถานะและตำแหน่ง โดยเฉพาะในด้านการประนีประนอม การร่วมมือ และการบังคับ

กาญจนา ประวรรณรัมย์ (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั่วไป โดยมีด้านการหลีกเลี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามด้วยด้านการประนีประนอมและการยอมตาม ส่วนด้านการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยแยกตามเพศ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน โดยแยกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั่วไป ด้านการหลีกเลี่ยง ไม่มีความแตกต่าง ส่วนด้านอื่นๆ มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .01 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนโดยแยกตามขนาดอายุ พบว่ามีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั่วไป ด้านการร่วมมือและการยอม ตามแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างทางสถิติ

แทนลัดดา ปัฐพี (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 โดยภาพรวมและทุกแบบ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบการเอาชนะ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีการเลือกใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้ง โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง ให้ฝ่ายที่มีความขัดแย้งได้รู้ ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งพร้อมทั้งแนวทางแก้ไขร่วมกัน ควรจัดการกับความขัดแย้งโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคู่ขัดแย้งด้วย ควรจัดกิจกรรมร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้คำปรึกษาซึ่งกันและกันยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ควรสร้างความเข้าใจ และควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการในสถานศึกษา เพื่อลดความขัดแย้ง

ศศิวิมล ศศิวิมล (2561, หน้า 4) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมืองจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียน กลุ่มอำเภอเมืองจังหวัดระยอง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการเอาชนะและด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง 2) การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียน กลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุพัตรา คริ่งมี (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ใน ระดับปานกลาง และ 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นจำแนก ตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาชนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชจรงค์ดี ว่องไว (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู อยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู จำแนกตามสถานภาพ ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู จำแนกตามสถานภาพ ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 4) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หลักการกระจายอำนาจ หลักการรับผิชอบ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หลักการกระจายอำนาจ หลักการรับผิชอบ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักมุ่งเน้นฉันทามติหลัก ประสิทธิผล หลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส ไว้ด้วย

จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยามา, และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การร่วมมือเป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วน การหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังกล่าวจำแนกตามเพศและประสบการณ์ ในการบริหาร โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษ ที่ 21 เห็นว่า ควรเลือกใช้วิธีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เน้นหลัก เหตุผลและสร้าง ความร่วมมือ

ณัฐพัชร สุทธิสา (2562, หน้า 12) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่าย ปฏิบัติการ บริษัท ไทยคุน เวลไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ด้าน การปรองดองโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากที่สุด คือ ใช้วิธีการแก้ไขปัญหามากกว่าไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี, ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อความสบายใจของเพื่อนร่วมงาน, พยายามรักษาน้ำใจเพื่อน ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน, ยอมเสียสละในทุกเรื่องที่สามารถช่วยลดปัญหา ต่างๆ ในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด, เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่เจรจาในเรื่องที่ ตนเองต้องการ, ในการเจรจาท่อรองพยายามที่นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น

อาทิตย์ ชลพันธุ์ (2562, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารความขัดแย้ง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การใช้พฤติกรรม การร่วมมือ การประนีประนอม และการเอาชนะ ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การใช้พฤติกรรม การยอมให้ และด้านที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การใช้พฤติกรรมหลีกเลี่ยง และ 2) ผู้บริหาร สถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

อาคเนย์ ถาเกิด (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกองค์การใน การทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ผ่านบริษัทจัดหางานแห่งหนึ่ง ย่านอโศก ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มคนเจนเนอเรชันวายที่มีเพศ อายุสถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีผลต่อการเลือกองค์การเข้าทำงานโดยรวม ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ปัจจัยจุดใจในการเลือกองค์การเข้าทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ที่มาใช้บริการบริษัทจัดหางานแห่งหนึ่ง ย่านอโศก ในกรุงเทพมหานคร พบว่า มีปัจจัย 3 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกองค์การเข้าทำงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านชื่อเสียงของ องค์การ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ 3) ปัจจัยคำจูงใจในการเลือกองค์การเข้าทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ที่มาใช้บริการบริษัทจัดหางานแห่งหนึ่ง ย่านอโศก ใน กรุงเทพมหานคร พบว่า มีปัจจัย 3 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกองค์การเข้าทำงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านนโยบาย กฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ

เศรษฐพล บัวงาม (2563, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ได้แก่ 1) ด้านการแข่งขันใช้เป็นกรณีข้าราชการเร่งด่วน ซึ่งจะต้องไม่ผิดกับระเบียบข้อบังคับทางราชการ 2) ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกันและหาทางออกของปัญหาและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป 3) การประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจตรงกัน 4) ด้านการหลีกเลี่ยงเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง 5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตามศึกษาบริบทวัฒนธรรมขององค์กรของคณะครู ถ้าครูมีแนวปฏิบัติที่มีเหตุผลเพียงพอไม่ผิดระเบียบของทางราชการ ผู้บริหารก็ควรยอมให้บ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้เพื่อสร้างความสามัคคีของหน่วยงาน

วิชานนท์ เทียมทะนง (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 จากการวิจัยพบว่า 1) ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเอาชนะ 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติ

กรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการเอาชนะและด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

จิรกันต์ วงศ์ลังกา (2565, บทคัดย่อ) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันในทุกๆ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก, และคนอื่นๆ (2565, หน้า 11-20) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการแข่งขัน ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการประสานความร่วมมือ ควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากทุกฝ่าย และนำปัญหามาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไข ด้านการหลีกเลี่ยงต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ด้านการแข่งขันเอาชนะ ต้องกำชับให้ครูบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ด้านการประนีประนอมใช้หลักการประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้องเหมาะสม ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้อง และทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย และด้านการยอมให้เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหามาตามความเหมาะสม

จิรกันต์ วงศ์ลังกา (2565, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการร่วมมือ

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ที่มีเพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกันในทุกๆ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิสร่า ศรีบุญกุล (2565, หน้า 170) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคล องค์กร และสังคมไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากความขัดแย้งเป็นเรื่องที่บุคคล มีทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ความสนใจที่ต่างกันอย่างจนนำมาสู่การถกเถียง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความขัดแย้งเชิงอารมณ์ อันจะนำมาซึ่งความขุ่นเคืองใจ โดยความขัดแย้งมีทั้งแง่ดีและแง่ไม่ดี

ธีระศักดิ์ หอมสมบัติ (2566, ย่อหน้า 1) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ครูที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่ปฏิบัติการสอนในขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภศิษฐ์ คำชาตา (2566, หน้า 71) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันระหว่าง เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยผลการวิจัยสะท้อน ออกมาในลักษณะของการได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกในทีม แต่จะต่างเจนเนอเรชั่นกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน รวมถึงสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีความสัมพันธ์ที่ดีและทัศนคติเชิงบวก จะสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงานในองค์กรได้

ประภากรณ์ นิสิต (2567, หน้า 3-4) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลพบุรี มีความแตกต่างที่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เวลท์ (Welt, 2012, para.2) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้นกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลาย ในเขต เมืองริเวอร์ไซด์และซาน เบร์นาดีโน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้นกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลายใช้รูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง 4 แบบ ได้แก่ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง และการร่วมมือ ซึ่งไม่พบความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่แบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้น เลือกใช้วิธีนี้ในการจัดการความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลาย นักวิชาการในประเทศและต่างประเทศได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยพอสรุปเกี่ยวกับการบริหาร ความขัดแย้งในโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษาโดยสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผลวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งส่วนมากจะใช้วิธีการประนีประนอม เพื่อลดความขัดแย้งจากทั้ง 2 ฝ่าย ปัญหาความขัดแย้ง มีการหลีกเลี่ยงหลายวิธีสาเหตุอาจเกิดจากความต้องการพื้นฐานของบุคคลและกลุ่มบุคคลและที่สำคัญความขัดแย้งเกิดจากความคิดเห็นของ บุคคลและกลุ่มบุคคลที่ไม่ตรงกัน แนวทางในการแก้ปัญหาต้องมีการสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน อาจใช้วิธีการประชุมพบปะพูดคุยเพื่อลดระดับความขัดแย้งในองค์กร

โคเรีย (Correia, 2006, pp.25-29) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจความขัดแย้งในที่ทำงาน กรณีศึกษาความช่วยเหลือต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมที่มีความสมบูรณ์ในการจัดการความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งเบื้องต้นเกิดขึ้นจากบุคคล หรือเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และต่อด้วยงานเป็นลำดับต่อไป ปรากฏว่าความขัดแย้งของประเภทของงาน ซึ่งมีประโยชน์ต่องานกลุ่มอย่างมาก ข้อมูลที่จัดทำด้วยตนเอง แสดงถึงองค์ประกอบในการจัดการความขัดแย้งที่นำมาใช้ แต่การสังเกตโดยตรง และการวิเคราะห์ทางอีเมล ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าทีมงานต่างๆ ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน สิ่งที่ค้นพบแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งของทีมงาน

เทคโนโลยีดูเหมือนจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความขัดแย้ง โดยเป็นวิถีทางในการสื่อสารขั้นพื้นฐาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างโอกาส ให้เกิดการกระทำที่มีความคิดอย่างใดก็ตามเทคโนโลยีอาจจะเพิ่มความขัดแย้งจากการเข้าใจผิด จากการขาดการสื่อสารทางคำพูดสรุปการวิจัยนี้ เป็นการตีความในการทำงานอย่างมืออาชีพ หรือกับทีมงานภายใต้สภาพแวดล้อมเทคโนโลยีที่มากมาย

ฮูเวอร์ (Hoover, 1990, abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง และบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผย เป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง การที่ต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ในทัศนะเดิมมองว่าความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยง หรือจัดให้หมดไปได้ แต่ในทัศนะปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่าง องค์กรย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ สาเหตุจากความแตกต่างด้านบุคลิกหรือระหว่างองค์กรย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ จากความแตกต่างกันในด้านขนาด ก็เป็นที่มาของความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งผลการศึกษาวิจัยหลายเรื่อง que ผู้บริหารในแต่ละองค์การเลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ จากมากไปหาน้อยตามลำดับ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) และเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้มีวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรการวิจัยในครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 104 คน และครู จำนวน 1,729 คน รวมทั้งสิ้น 1,833 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี, 2567, หน้า 3-4)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2567 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie, & Morgan, 1970, pp.607-610) มีระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนน้อยกว่าครู ผู้วิจัยจึงกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็น 25:75 จะได้ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 80 คน ครู จำนวน 237 คน รวม 317 คน แล้วนำมาแบ่งชั้นภูมิ (stratified sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ แล้วนำมาสุ่มอย่างง่าย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 คำนวณหาความเหมาะสมเป็นตัวแทนที่ดีในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากผู้บริหารมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนของครู ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง 25:75 โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 25 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 80 คน และครุร้อยละ 75 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 237 คน

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา แล้วคำนวณหากลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดของสถานศึกษาโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบบัญญัติไตรยางศ์

ขั้นตอนที่ 3 ใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยการจับฉลากให้ได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 ขนาดของโรงเรียน จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

สถานศึกษาใน สพม. สุพรรณบุรี	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
โรงเรียนขนาดกลางลงมา	31	277	24	38
โรงเรียนขนาดใหญ่	23	317	18	44
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	50	1135	38	155
รวม	104	1,729	80	237
รวมทั้งสิ้น	1,833		317	

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี (อัตรากำลัง 10 มิถุนายน 2567)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามมีมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นเพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดย เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2567 ผู้บริหาร 80 คน และครูจำนวน 1,729 คน จำนวนผู้บริหารและครูรวมทั้งสิ้น 1,833 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อัตรากำลัง 10 มิถุนายน 2567) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967, p.90) โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาให้น้ำหนักคะแนน โดยมีเกณฑ์การวัด 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึงการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึงการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึงการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการบริหารความขัดแย้ง มี 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 165)

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้ง ระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้ง ระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้ง ระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้ง ระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้ง ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งเป็นแบบปลายเปิด (opened questionnaire)

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าตำราเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง เพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดตัวแปรและประเด็นในการตั้งคำถาม

2. นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ กำหนดขอบเขตของเนื้อหา สร้างค่านิยามเชิงปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามของแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 แบบการปรองดอง (accommodating)

ข้อที่ 2 แบบการหลีกเลี่ยง (avoiding) ข้อที่ 3 แบบการประนีประนอม (compromising) ข้อที่ 4 แบบการแข่งขัน (competing) และข้อที่ 5 แบบการให้ความร่วมมือ (collaborating)

3. ร่างแบบสอบถาม ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมตามขอบเขตเนื้อหาจากกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ ประกอบด้วยคำถามเป็นรายข้อ เป็นแบบแบบสำรวจรายการ (check list) และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. นำร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำและทำการตรวจสอบเบื้องต้น ทั้งด้านความถูกต้องรวมไปถึงสำนวนภาษาที่ใช้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องเหมาะสมกับขอบเขตเนื้อหาที่กำหนด ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. นำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (subject matter specialists) จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเนื้อหาสาระและโครงสร้างของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม ลงความเห็นและให้คะแนน ว่าข้อคำถามแต่ละข้อ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาหรือไม่ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 แน่ใจว่าสอดคล้องวัตถุประสงค์และเนื้อหา

ให้คะแนน 0 ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องวัตถุประสงค์และเนื้อหา

ให้คะแนน -1 แน่ใจว่าไม่สอดคล้องวัตถุประสงค์และเนื้อหา

แบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ทั้งด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และสำนวนภาษาโดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะและข้อคำถาม

6. จากนั้นวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อและเนื้อหา (Index of Item - Objective Congruence : IOC) พบว่าได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารและครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน

8. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ทุกฉบับมาหาความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970, p.160) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.917 ถือว่ามีความเหมาะสม

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นและได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าอิสระต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สำหรับแนะนำตัวผู้วิจัยและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย จัดส่งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปถึงกลุ่มตัวอย่างทุกคน ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองและขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์ จากนั้นประสานกับผู้อำนวยการโรงเรียนในการขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (google form)

3. เมื่อได้รับข้อมูลกลับคืนมาแล้ว จึงตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามของแบบสอบถามทั้งหมดทุกฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า t-test และค่า f-test เพื่อนำไปวิเคราะห์แบบสอบถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

2. วิเคราะห์ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายและจัดอันดับ แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผลความหมายการให้คะแนนจากค่าเฉลี่ย (mean) ตามหลักเกณฑ์ของช่วงระดับคะแนน (class interval) 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกตามลักษณะของแบบสอบถามในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

1.2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายตามเกณฑ์

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการบริหาร โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (independent samples)

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Bonferroni's test

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้มีสถิติที่ใช้ในการทำวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไป ค่า t-test ใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Bonferroni's test

1. การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เป็นตัวแทนของประชากร โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 คำนวณจากสูตร (Yamane, 1973, p.1089)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
	N	แทน	ขนาดของประชากรทั้งหมด
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

2. การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ความสอดคล้องของเนื้อหา นำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตรการหาค่า IOC (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 70-71) ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
 R แทน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม โดยที่
 ค่า 1 คือ ข้อคำถามนั้นสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
 ค่า 0 คือ ข้อคำถามนั้นไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
 ค่า -1 คือ ข้อคำถามนั้นไม่สามารถนำไปวัดได้อย่าง
 แน่นอน

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ถ้าค่าข้อคำถามนั้นมีค่าดัชนีมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อคำถามนั้นควรนำไปใช้ แต่ถ้าข้อคำถามนั้นมีค่าดัชนีต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นถูกตัดออกหรือปรับปรุงใหม่

3. การหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 117)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
 k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
 s_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
 s_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

4. การหาค่าร้อยละ (percentage) จากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 70-71)

$$P = \frac{f}{n} \times 10$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

5. การหาค่าเฉลี่ย (mean) จากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 123-124)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{n}$$

เมื่อ	$\bar{x}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
	$\sum fx$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง

6. การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คำนวณโดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 126)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนแต่ละตัวอย่างยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนนักเรียนในกลุ่มตัวอย่าง

7. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

7.1 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และโดยพิจารณาความแปรปรวนของประชากรทั้ง 2 กลุ่มโดยการทดสอบเอฟ (F-test) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, และจิตา วานิชย์บัญชา, 2567, หน้า 193)

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

- ถ้ามีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้สูตร

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

- ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้สูตร

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

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มแรก
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มสอง
	S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มแรก
	S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มสอง
	n_1	แทน	จำนวนตัวอย่างในกลุ่มแรก
	n_2	แทน	จำนวนตัวอย่างในกลุ่มสอง

7.2 การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one - way ANOVA) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, และจิตา วานิชย์บัญชา, 2567, หน้า 217)

$$F = \frac{MSb}{MSw}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)
	MSb	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (mean of sum squares between groups)
	MSw	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (mean of sum squares within groups)

7.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคู่ของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยใช้ Fisher's Least Significant Difference (LSD) สำหรับทดสอบความแตกต่างรายคู่ จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, และจิตา วานิชย์บัญชา, 2567, หน้า 219)

$$LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

เมื่อ	$t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k}$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม
	MSE	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	n_i	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i
	n_j	แทน	จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j
	k	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
	α	แทน	แทนระดับนัยสำคัญ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับชั้น ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ
P	แทน	ความน่าจะเป็นของค่าสถิติ
SS	แทน	ค่า sum of squares
MS	แทน	ค่า mean of squares
df	แทน	ค่า degree of freedom
*	แทน	ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นตอนๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 317 คน โดยการนำเสนอข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=317)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	104	32.81
หญิง	213	67.19
2. ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	80	25.24
ครู	237	74.76
3. เจเนอเรชั่น		
เจเนอเรชั่น X (คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2522)	75	23.66
เจเนอเรชั่น Y (คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540)	198	62.46
เจเนอเรชั่น Z (คนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540)	44	13.88
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	129	40.69
10 – 20 ปี	122	38.49
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	66	20.82
5. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดกลางลงมา	62	19.56
ขนาดใหญ่	62	19.56
ขนาดใหญ่พิเศษ	193	60.88
รวม	317	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.19 ตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 74.76 อยู่ในเจนอเรชั่น Y (คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540) คิดเป็นร้อยละ 62.46 มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.69 และอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 60.88

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1 ด้านการปรองดอง	4.37	0.90	มาก	1
2 ด้านการหลีกเลี่ยง	3.47	1.35	ปานกลาง	4
3 ด้านการประนีประนอม	4.23	0.97	มาก	3
4 ด้านการแข่งขัน	3.34	1.47	ปานกลาง	5
5 ด้านการให้ความร่วมมือ	4.30	0.92	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.94	1.12	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.94, S.D.=1.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการปรองดอง ($\bar{X}$ =4.37, S.D.=0.90) รองลงมา คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ($\bar{X}$ =4.30, S.D.=0.92) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการแข่งขัน ($\bar{X}$ =3.34, S.D.=1.47)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการปรองดอง

	ด้านการปรองดอง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1	ผู้บริหารรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.53	0.84	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารพยายามเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน	4.43	0.82	มาก	2
3	ผู้บริหารรักษาน้ำใจผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายเท่าเทียมกัน	4.32	0.93	มาก	6
4	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา	4.30	0.92	มาก	8
5	ผู้บริหารร่วมประสานความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อลดความขัดแย้ง	4.32	0.94	มาก	6
6	ผู้บริหารร่วมกันหาข้อแลกเปลี่ยนหรือความคิดเห็นเมื่อเกิดความขัดแย้ง	4.34	0.90	มาก	5
7	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหาและเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย	4.27	0.94	มาก	9
8	ผู้บริหารเลือกแก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน	4.40	0.87	มาก	3
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายใช้ความคิดร่วมกันในการหาข้อยุติ	4.39	0.92	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.37	0.90	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการปรองดอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.37, S.D.=0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X}$ =4.53, S.D.=0.84) 2) ผู้บริหารพยายามเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน ($\bar{X}$ =4.43, S.D.=0.82) และ 3) ผู้บริหารเลือกแก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ($\bar{X}$ =4.40, S.D.=0.87) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ($\bar{X}$ =4.27, S.D.=0.94)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง

	ด้านการหลีกเลี่ยง	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง	3.36	1.48	ปานกลาง	5
2	ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง	3.24	1.50	ปานกลาง	6
3	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงคำถามที่นำไปสู่ความขัดแย้ง	3.95	1.19	มาก	4
4	ผู้บริหารไม่เอาชนะผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง	4.23	1.11	มาก	1
5	ผู้บริหารปล่อยวางกับสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่พอใจ	3.97	1.21	มาก	2
6	ผู้บริหารไม่แสดงความวิตกเมื่อเกิดความขัดแย้ง ในการทำงาน	3.96	1.09	มาก	3
7	ผู้บริหารทิ้งระยะเวลายาวนานเพื่อให้ความขัดแย้ง คลี่คลาย	2.91	1.44	ปานกลาง	7
8	ผู้บริหารถอนตัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้ง	2.89	1.53	ปานกลาง	8
9	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแก้ปัญหา ความขัดแย้งแทนตนเอง	2.69	1.56	ปานกลาง	9
รวมเฉลี่ย		3.47	1.35	ปานกลาง	

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.47, S.D.=1.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารไม่เอาชนะผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ($\bar{x}$ = 4.23, S.D.=1.11) 2) ผู้บริหารปล่อยวางกับสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่พอใจ ($\bar{x}$ = 3.97, S.D.=1.21) และ 3) ผู้บริหารไม่แสดงความวิตกเมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.96, S.D.=1.09) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง ($\bar{x}$ = 2.69, S.D.=1.56)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการประนีประนอม

	ด้านการประนีประนอม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนข้อเสนอมเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.02	1.07	มาก	8
2	ผู้บริหารเลือกการแก้ปัญหาโดยการไกล่เกลี่ยมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ	3.83	1.17	มาก	9
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น	4.31	0.92	มาก	4
4	ผู้บริหารใช้การโน้มน้าวเพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดการประนีประนอม	4.26	0.93	มาก	6
5	ผู้บริหารพยายามรักษาความสัมพันธ์ของคนทั้งสองฝ่าย	4.31	0.91	มาก	4
6	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาและมีความยุติธรรมให้ทั้งสองฝ่าย	4.37	0.87	มาก	2
7	ผู้บริหารมีความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด	4.34	0.97	มาก	3
8	ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย	4.38	0.92	มาก	1
9	ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการหักหาญน้ำใจในการปฏิบัติงาน	4.26	0.97	มาก	6
	รวมเฉลี่ย	4.23	0.97	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.92) 2) ผู้บริหารใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาและมีความยุติธรรมให้ทั้งสองฝ่าย ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.87) และ 3) ผู้บริหารมีความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.97) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเลือกการแก้ปัญหาโดยการไกล่เกลี่ยมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ ($\bar{X}=3.83$, S.D.=1.17)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการแข่งขัน

	ด้านการการแข่งขัน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1	ผู้บริหารมักเชื่อมั่นในสิ่งที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด	3.94	1.23	มาก	1
2	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยวิธีการของตนเอง	3.37	1.47	ปานกลาง	5
3	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นสิ่งดีและถูกต้อง	3.39	1.51	ปานกลาง	4
4	ผู้บริหารเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองกำหนดขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเสมอ	3.26	1.55	ปานกลาง	6
5	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองหรือกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ตัวเองอยู่เหนือฝ่ายตรงข้าม	2.97	1.60	ปานกลาง	8
6	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้อื่นเชื่อว่าความคิดของตนเองดี	3.05	1.55	ปานกลาง	7
7	ผู้บริหารทำตามความต้องการของตนเป็นหลัก โดยยึดวิธีการของตนเอง	2.95	1.57	ปานกลาง	9
8	ผู้บริหารใช้ตำแหน่งและอำนาจในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเคร่งครัด	3.55	1.41	มาก	3
9	ผู้บริหารเตรียมทางเลือกไว้ ก่อนจะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	3.56	1.34	มาก	2
รวมเฉลี่ย		3.34	1.47	ปานกลาง	

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการแข่งขัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.34$, S.D.=1.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมักเชื่อมั่นในสิ่งที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด ($\bar{X}=3.94$, S.D.=1.23) 2) ผู้บริหารเตรียมทางเลือกไว้ ก่อนจะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=3.56$, S.D.=1.34) และ 3) ผู้บริหารใช้ตำแหน่งและอำนาจในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเคร่งครัด ($\bar{X}=3.55$, S.D.=1.41) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารทำตามความต้องการของตนเป็นหลัก โดยยึดวิธีการของตนเอง ($\bar{X}=2.95$, S.D.=1.57)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการให้ความร่วมมือ

	ด้านการให้ความร่วมมือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	4.32	0.90	มาก	3
2	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	4.31	0.91	มาก	4
3	ผู้บริหารศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย	4.26	0.90	มาก	8
4	ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.31	0.91	มาก	4
5	ผู้บริหารหาวิธีโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ	4.19	0.93	มาก	9
6	ผู้บริหารมุ่งวิธีให้ ให้ความร่วมมือแก้ปัญหาโดยเน้นให้ทั้งสองฝ่าย ยอมรับข้อตกลงซึ่งกันและกัน (win-win, ชนะ-ชนะ)	4.30	0.94	มาก	6
7	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหาย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	4.30	0.96	มาก	6
8	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา	4.37	0.87	มาก	1
9	ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่	4.33	0.97	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.30	0.92	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการให้ความร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.30, S.D.=0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ($\bar{X}$ =4.37, S.D.=0.87) 2) ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่ ($\bar{X}$ =4.33, S.D.=0.97) และ 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ ($\bar{X}$ =4.32, S.D.=0.90) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารหาวิธีโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ($\bar{X}$ =4.19, S.D.=0.93)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตาราง 9 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ชาย (n=104)		หญิง (n=213)		t	p
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การปรองดอง	4.45	0.78	4.33	0.75	1.399	.163
2. การหลีกเลี่ยง	3.47	0.81	3.46	0.87	0.080	.936
3. การประนีประนอม	4.29	0.77	4.20	0.81	0.889	.375
4. การแข่งขัน	3.23	1.24	3.39	1.16	-1.121	.264
5. การให้ความร่วมมือ	4.31	0.80	4.29	0.81	0.184	.854
ภาพรวม	3.94	0.62	3.93	0.61	0.205	.838

* $p \leq .05$

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหาร (n=80)		ครู (n=237)		t	p
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. การปรองดอง	4.67	0.63	4.29	0.77	4.208	.000*
2. การหลีกเลี่ยง	3.22	0.76	3.53	0.86	-2.932	.004*
3. การประนีประนอม	4.51	0.71	4.16	0.80	3.505	.001*
4. การแข่งขัน	3.41	1.33	3.32	1.15	0.509	.612
5. การให้ความร่วมมือ	4.56	0.78	4.23	0.80	3.034	.003*
ภาพรวม	4.07	0.50	3.91	0.64	2.293	0.023*

* $p \leq .05$

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การปรองดอง	ระหว่างกลุ่ม	0.372	2	0.186	0.318	.728
	ภายในกลุ่ม	183.546	314	0.585		
	รวม	183.918	316			
2. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2.767	2	1.384	1.932	.147
	ภายในกลุ่ม	224.876	314	0.716		
	รวม	227.643	316			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	1.448	2	0.724	1.149	.318
	ภายในกลุ่ม	197.961	314	0.630		
	รวม	199.410	316			
4. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	29.721	2	14.860	11.242	.000*
	ภายในกลุ่ม	415.067	314	1.322		
	รวม	444.788	316			
5. การให้ความร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	0.721	2	0.360	0.553	.576
	ภายในกลุ่ม	204.683	314	0.652		
	รวม	205.404	316			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.564	2	1.782	4.866	.008*
	ภายในกลุ่ม	114.995	314	0.366		
	รวม	118.559	316			

*p ≤ .05

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni's test แสดงไว้ในตาราง 12 - 13

ตาราง 12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น ในภาพรวม

เจเนอเรชั่น	$\bar{x}$	เจเนอเรชั่น X	เจเนอเรชั่น Y	เจเนอเรชั่น Z
		3.77	4.02	3.89
เจเนอเรชั่น X	3.77	-	0.25*	0.12
เจเนอเรชั่น Y	4.02	-	-	0.13
เจเนอเรชั่น Z	3.89	-	-	-

จากตาราง 12 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น ในภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ เจเนอเรชั่น X กับเจเนอเรชั่น Y

ตาราง 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น ด้านการแข่งขัน

เจเนอเรชั่น	$\bar{x}$	เจเนอเรชั่น X	เจเนอเรชั่น Y	เจเนอเรชั่น Z
		2.86	3.57	3.12
เจเนอเรชั่น X	2.86	-	0.71*	0.26
เจเนอเรชั่น Y	3.57	-	-	0.45
เจเนอเรชั่น Z	3.12	-	-	-

จากตาราง 13 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น ในด้านการแข่งขัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ เจเนอเรชั่น X กับเจเนอเรชั่น Y

ตาราง 14 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การปรองดอง	ระหว่างกลุ่ม	3.306	2	1.653	2.873	.058
	ภายในกลุ่ม	180.612	314	0.575		
	รวม	183.918	316			
2. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	3.420	2	1.710	2.395	.093
	ภายในกลุ่ม	224.223	314	0.714		
	รวม	227.643	316			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	4.979	2	2.490	4.020	.019*
	ภายในกลุ่ม	194.431	314	0.619		
	รวม	199.410	316			
4. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	17.897	2	8.948	6.582	.002*
	ภายในกลุ่ม	426.892	314	1.360		
	รวม	444.788	316			
5. การให้ความร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	6.588	2	3.294	5.202	.006*
	ภายในกลุ่ม	198.816	314	0.633		
	รวม	205.404	316			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.906	2	1.953	5.348	.005*
	ภายในกลุ่ม	114.654	314	0.365		
	รวม	118.559	316			

* $p \leq .05$

จากตาราง 14 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวมแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการแข่งขัน และด้านการให้ความร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni's test แสดงไว้ในตาราง 15 – 18

ตาราง 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวม

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
		3.96	4.04	3.74
น้อยกว่า 10 ปี	3.96	-	0.08	0.22
10 – 20 ปี	4.04	-	-	0.30*
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	3.74	-	-	-

จากตาราง 15 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี กับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตาราง 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านการประนีประนอม

สภการณ์ทำงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
		4.19	4.38	4.05
น้อยกว่า 10 ปี	4.19	-	0.19	0.14
10 – 20 ปี	4.38	-	-	0.33*
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.05	-	-	-

จากตาราง 16 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในด้านการประนีประนอม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี กับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตาราง 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านการแข่งขัน

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
		3.51	3.40	2.89
น้อยกว่า 10 ปี	3.51	-	0.11	0.62*
10 – 20 ปี	3.40	-	-	0.51*
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	2.89	-	-	-

จากตาราง 17 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในด้านการแข่งขัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ 1) ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป และ 2) ประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี กับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตาราง 18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือ

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
		4.21	4.48	4.14
น้อยกว่า 10 ปี	4.21	-	0.27*	0.07
10 – 20 ปี	4.48	-	-	0.34*
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	4.14	-	-	-

จากตาราง 18 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในด้านการให้ความร่วมมือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ 1) ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี และ 2) ประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี กับประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตาราง 19 เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การปรองดอง	ระหว่างกลุ่ม	0.363	2	0.182	0.310	.733
	ภายในกลุ่ม	183.555	314	0.585		
	รวม	183.918	316			
2. การหลีกเลี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.129	2	0.065	0.089	.915
	ภายในกลุ่ม	227.514	314	0.725		
	รวม	227.643	316			
3. การประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	3.315	2	1.658	2.654	.072
	ภายในกลุ่ม	196.094	314	0.625		
	รวม	199.410	316			
4. การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	25.952	2	12.976	9.728	.000*
	ภายในกลุ่ม	418.837	314	1.334		
	รวม	444.788	316			
5. การให้ความร่วมมือ	ระหว่างกลุ่ม	1.337	2	0.669	1.029	.359
	ภายในกลุ่ม	204.066	314	0.650		
	รวม	205.404	316			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.034	2	1.517	4.123	.017*
	ภายในกลุ่ม	115.525	314	0.368		
	รวม	118.559	316			

* $p \leq .05$

จากตาราง 19 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

เมื่อพบนัยสำคัญทางสถิติจึงใช้การทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni's test แสดงไว้ในตาราง 20 – 21

ตาราง 20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวม

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{x}$	ขนาดกลางลงมา	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
		4.00	4.11	3.87
ขนาดกลางลงมา	4.00	-	0.11	0.13
ขนาดใหญ่	4.11	-	-	0.24*
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.87	-	-	-

จากตาราง 20 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

ตาราง 21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการแข่งขัน

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{x}$	ขนาดกลางลงมา	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
		3.54	3.82	3.12
ขนาดกลางลงมา	3.54	-	0.28	0.42*
ขนาดใหญ่	3.82	-	-	0.70*
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.12	-	-	-

จากตาราง 21 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในด้านการแข่งขัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ 1) สถานศึกษาขนาดกลาง ลงมา กับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และ 2) สถานศึกษาขนาดใหญ่ กับสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และเสนอข้อเสนอแนะไว้ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สรุปผล
6. อภิปรายผล
7. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรการวิจัยในครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 104 คน และครู

จำนวน 1,729 คน รวมทั้งสิ้น 1,833 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี, 2567, หน้า 3-4)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ปีการศึกษา 2567 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครจซี่, และมอร์แกน (Krejcie, & Morgan, 1970, pp.607-610) มีระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวนน้อยกว่าครู ผู้วิจัยจึงกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็น 25:75 จะได้ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 80 คน ครู จำนวน 237 คน รวม 317 คน แล้วนำมาสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ แล้วนำมาสุ่มอย่างง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามมีมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นเพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967, p.90) โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาให้น้ำหนักคะแนน โดยมีเกณฑ์การวัด 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามของแบบสอบถามทั้งหมดทุกฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่า t-test และค่า f-test เพื่อนำไปวิเคราะห์แบบสอบถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการคัดเลือกแบบสอบถามที่มี
 ครอบคลุม แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการบริหารความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการบริหาร โดยใช้สถิติทดสอบที
(t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (independent samples)

- ## สรุปผล

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสัพพรรณบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ ด้านการปรองดอง รองลงมา คือ ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน
การแข่งขัน

1.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการปรองดอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารรักษาสวนประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน 2) ผู้บริหารพยายามเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน และ 3) ผู้บริหารเลือก แก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

1.2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารไม่เอาชนะผู้อื่นเพื่อ ผลประโยชน์ของตนเอง 2) ผู้บริหารปล่อยวางกับสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่พอใจ และ 3) ผู้บริหารไม่แสดง ความวิตกเมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง

1.3 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้ง สองฝ่าย 2) ผู้บริหารใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาและมีความยุติธรรมให้ทั้งสองฝ่าย และ 3) ผู้บริหาร มีความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเลือก การแก้ปัญหาโดยการไกล่เกลี่ยมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ

1.4 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการแข่งขัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมักเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด 2) ผู้บริหารเตรียมทางเลือกไว้ ก่อนจะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน และ 3) ผู้บริหารใช้ตำแหน่งและอำนาจในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเคร่งครัด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารทำตามความต้องการของตนเป็นหลัก โดยยึดวิธีการของตนเอง

1.5 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการให้ความร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของทุก ฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา 2) ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อรักษา ผลประโยชน์ส่วนใหญ่ และ 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารหาวิธีโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

2.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

2.4 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม ด้านการแข่งขัน และด้านการให้ความร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

2.5 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง

อภิปรายผล

จากการสรุปผลการศึกษการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้มีข้อค้นพบที่นำมากำหนดเป็นประเด็นสำหรับอภิปรายผล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้

1.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการปรองดอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจ

เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีแนวทางแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงผู้อื่นอยู่เป็นประจำ เพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจในการทำงาน และผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความใจกว้างเสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่ต้องการให้เกิดความคับข้องใจต่อกัน ไม่มีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความสามัคคี เสียสละ และหลีกเลี่ยงความแตกแยก เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพัชร สุทธิสา (2562, หน้า 12) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท ไทยคุน เวลไวต์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่าด้านการปรองดองโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ใช้วิธีการแก้ไขปัญหที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี ยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อความสบายใจของเพื่อนร่วมงาน พยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ยอมเสียสละในทุกเรื่องที่สามารถช่วยลดปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่เจรจาในเรื่องที่ตนเองต้องการ, ในการเจรจาต่อรองพยายามที่นึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประกายกาญจน์ แดงมาติ (2559, หน้า 83-96) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) เป็นแบบพหุวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเรียงลำดับ คำคมฉิมเลขคณิต ดังนี้ แบบการร่วมมือ คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา แบบประนีประนอม คือ เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารพยายามถอยน้อมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ แบบการการยอมให้ คือ ผู้บริหารถอยน้อมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ แบบการเอาชนะ คือ ผู้บริหารได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด และแบบการหลีกเลี่ยง คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการหลีกเลี่ยง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีความเข้าใจบริบทพื้นที่ของสถานศึกษา ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาที่ไม่ส่งผลให้องค์กรเกิดความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่อาจเกิดการโต้แย้งในองค์กร เพราะอาจจะมีผลเสียมากกว่าผลดี

ผู้บริหารใช้วิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอดตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิชานนท์ เทียมทะนง (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 จากการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรานิยามา, และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาบริหารความขัดแย้งด้วยแนวทางการหลีกเลี่ยง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามองถึงผลกระทบของปัญหาความขัดแย้ง ถ้าหากไม่ได้รับการแก้ไข ก็จะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา รวมไปถึงความเชื่อถือของบุคลากรที่มีต่อ ผู้บริหารอาจจะลดน้อยลงในอนาคต ก่อให้เกิดปัญหาได้อีกในอนาคต เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ได้หมดไป เนื่องจากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง

1.3 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการประนีประนอม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือสถานการณ์ต่างๆ มีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้ง คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายในการแก้ปัญหาอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคีกัน ส่งเสริมให้ทำงานเป็นหมู่คณะ ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้ได้รับในสิ่งที่พึงประสงค์ ซึ่งผลลัพธ์ ที่ได้สร้างความพอใจมากกว่าการบังคับหรือยอมทำในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เป็นลักษณะพบกันครึ่งทาง ได้รับผลประโยชน์ ที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตราพัชร ชัยรัตนหิรัญกุล (2556, หน้า 137) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในเรื่อง โรงเรียนกับหน่วยงานเกิดความขัดแย้งกัน ท่านยอมรับความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายและหาหนทางแก้ไขปัญหา เพื่อหาข้อยุติ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้ปกครองและโรงเรียนเกิดความขัดแย้งกัน ท่านพยายามปรับความเข้าใจกับผู้ปกครองโรงเรียนกับหน่วยงานเกิดความขัดแย้งกัน และกลุ่มงานในโรงเรียนของท่าน มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ท่านพยายามหาวิธีการให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับซึ่งกันและ

กัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรกันต์ วงศ์ลังกา (2565, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม ลำดับต่อมา คือ ด้านความร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการ หลีกเลียง ตามลำดับ

1.4 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการแข่งขัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มักเชื่อมั่นในสิ่งที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด และใช้ตำแหน่งและอำนาจในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเคร่งครัด ผลดีของการบริหารความขัดแย้ง แบบการแข่งขัน คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจในองค์การที่ยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำเป็นฝ่ายถูกและการบังคับ ได้ผลมากกว่าวิธีอื่น แต่ข้อเสีย คือ หากใช้วิธีแบบนี้มากเกินไปทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ ต่อผู้ใ้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้เมื่อกรณีจำเป็นเท่านั้น ถ้าเป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา โดยผู้บริหารจะศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการดูว่าสามารถทำได้ และจะต้องไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ โดยยึดที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิวิมล ศศิวิกุล (2561, หน้า 4) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมือง จังหวัดระยอง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง การใช้วิธีการเอาชนะอาจจะเป็นการจัดการความขัดแย้ง ที่ใช้เวลาการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และใช้ในกรณีฉุกเฉิน การเอาชนะจึงเป็นวิธีที่ใช้จัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐพล บัวงาม (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เป็นเพราะการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้เมื่อกรณีจำเป็น เท่านั้น ถ้าเป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา โดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการดูว่าสามารถทำได้ และจะต้องไม่ผิดระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ โดยยึดที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ

1.5 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการให้ความร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งเกิดจากการจัดการประชุมและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาร่วมกันอย่าง

สม่าเสมอของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมาก ช่วยหาทางออกของปัญหา สร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องรับทราบร่วมกัน และกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน ด้วยการผนึกความต้องการของทุกคนโดยใช้มติของที่ประชุมเป็นเอกฉันท์เพื่อร่วมมือกันในการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลนัธ ศรีจ้อย (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้าน การประสานความร่วมมือโดยรวมอยู่ระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร สถานศึกษาพยายามที่จะให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันหาหนทางทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในกันและกัน ทั้งยังเป็นการร่วมมือทั้งสองฝ่ายแยกแยะและแสดงออกในรูปแบบของการสรุปความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก, และคนอื่นๆ (2565, หน้า 11-20) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. ผลเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

2.1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและทุกรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ใช้ชีวิตไม่วุ่นวาย ชีวิตความเป็นอยู่แบบเรียบง่ายตามสังคมชนบท ที่มีวิถีชีวิตผูกพันกับพระพุทธศาสนาที่เชื่อในเรื่องศีลธรรม และบาปบุญคุณโทษที่ได้จากการกระทำ อาจส่งผลให้แนวความคิดของทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลนัธ ศรีจ้อย (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกระหว่างเพศ กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ จิรกานต์ วงศ์ลังกา (2565, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน พบว่า ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน ด้านเพศ มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผู้บริหารจะใช้แนวคิดแตกต่างจากครูในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารมองไปที่ภาพรวมของ สถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากครูที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่อาจจะมองเห็นปัญหาในด้านที่ตน ปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนภาพรณ์ จตุรปา (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จากการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพและตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับวิชานนท์ เทียมทะนง (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา เขต 32 จากการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติ กรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เขต 32 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01

2.3 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามเจเนอเรชั่น ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีกระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกัน ในแต่ละ เจเนอเรชั่นมองความขัดแย้งที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในมุมมองต่างกัน เช่น เจเนอ เรชั่นเอกซ์ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง มีความคิดเปิดกว้าง ส่วนเจเนอเรชั่นวาย ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงาน อย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภศิษฐ์ คำชาติ (2566, หน้า 71) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกัน ระหว่าง เจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ พบว่า ทักษะคติ การทำงานร่วมกันระหว่างเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวาย จากปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและ ความ ไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ และความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่ม กลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มีระดับทัศนคติที่มากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ แตกต่างจากกลุ่ม เจเนอเรชั่นวาย มีที่ระดับทัศนคติที่มากที่สุดเป็นส่วนใหญ่ และมีระดับทัศนคติที่มีความแตกต่างกันระหว่าง

เจนเนอเรชั่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอาเคนย์ ฉาเกิด (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกองค์การในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ผ่านบริษัทจัดหางานแห่งหนึ่ง ย่านอโศก ในกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายที่มีเพศ อายุสถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน มีผลต่อการเลือกองค์การเข้าทำงานโดยรวม ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีมุมมองและแนวคิด ในการบริหารความขัดแย้งที่หลากหลายแตกต่างกัน การแสดงความคิดเห็นในที่องค์กร ความสำเร็จในการทำงาน การพิจารณาความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหา การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น และคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการความบาดหมางในการทำงาน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับช่วงประสบการณ์การทำงานของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภากรณ นิสดล (2567, หน้า 3-4) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลพบุรี พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้ง ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลพบุรี มีความแตกต่างที่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำเพชร ชัยชมภู (2565, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุดลันไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มีมุมมองและวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พยายามที่จะไม่ก่อให้เกิดการโต้แย้ง ในองค์กรและพยายามหลีกเลี่ยงการเจรจาในสภาวะที่มีความตึงเครียด ผลที่ได้ คือ ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูในการบริหารความขัดแย้งมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดัทธยา อุปันันท์ (2560, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งในด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีระศักดิ์ หอมสมบัติ (2566, ย่อหน้า 1) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ครูที่ปฏิบัติการสอนในขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านการปรองดอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

1.2 ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเร่งด่วน และไม่ควรเพิกเฉยหรือเลื่อนการแก้ปัญหาไปในภายหลัง เนื่องจากการทำเช่นนั้นอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มเติมในองค์กรได้

1.3 ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังเหตุผลและข้อโต้แย้งของผู้อื่น แล้วนำมาพิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นประจำ ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งในองค์กร พวกเขาควรเจรจาและต่อรองกับคู่ขัดแย้ง และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นประจำ

1.4 ด้านการแข่งขัน ผู้บริหารไม่ควรที่จะเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ควรจะชี้แจงเหตุผล และควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง เพื่อเป็นการประกอบการตัดสินใจในปัญหาด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารควรทำให้ผู้อื่นเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริง ไม่ควรที่จะงุนงงด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้คนอื่นยอมรับ

1.5 ด้านการให้ความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนำประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในองค์กรเข้าไปในการประชุมเพื่อให้ทุกคนร่วมปรึกษาและหารือกันเสมอ เพื่อหาข้อยุติและให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหความขัดแย้งทุกครั้งในองค์กร นอกจากนี้ยังควรเปิดเผยข้อมูลให้ผู้อื่นทราบ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสังกัดอื่นเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ในอนาคต

2.2 ควรศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาตามบริบทของขนาดโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บรรณานุกรม

- กมลนัฏ ศรีจ้อย. (2560). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กมลลักษณ์ สิทธิรัตน์ ณ นครพนม. (2558). **ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กรชนก แยมอุทัย. (2557). **ประสิทธิผลสถานศึกษาตามธรรมชาติของบุคลากรทางการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)**. สุพรรณบุรี : สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี.
- กันตยา เพิ่มผล. (2554). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : รุ่งเรือง.
- กัลยา วานิชย์บัญชา, และจิตตา วานิชย์บัญชา. (2567). **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2562). **พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กาญจนา ประวรรณรัมย์. (2561). **การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- กุศล ชุมมุง, และคนอื่นๆ. (2561). **วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกลุ่มกรุงเทพใต้**. วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(1), 34-45.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). **เหตุแห่งความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อพัฒนาการ.
- ขจรศักดิ์ ว่องไว. (2562). **การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ครรชิต มัลลียงศ์. (2557). **เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

- จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยมภา, และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ. (2562). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2**. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์, และคนอื่นๆ. (2556). **ระบบการพัฒนาสังคมที่นำไปสู่ความมั่นคงของมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว.
- จิตราพัชร ชัยรัตน์ศิริกุล. (2556). **การจัดการศึกษาความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 3(5), 139.**
- จิรกานต์ วงศ์ลังกา. (2565). **การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.**
- จิรรัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. วารสารรัชต์ภาคย์, 16(48), 1-16.**
- เจษฎา นกน้อย. (2560). **พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ฉันทน์แข วัฒนฉัตร. (2559). **ทัศนคติต่อการทำงานของพนักงานสูงอายุของพนักงานเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทในเครือเซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- โชคชัย นนชัย. (2559). **ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.**
- ณัฐพัชร สุทธิสา. (2562). **การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท ไทยคูเนล เวิลด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- ณัฐนิชา กังสดาลทิพย์. (2564). **ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร วิทยาเขตอีสาน, 2(1), 39-49.**
- ณัฐพล จันท์เกิด. (2560). **แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.**

- ตัทยา อุปนันท์. (2560). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญา**
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2565). Competency-based Human Resource Management.
วารสารการบริหารคน, 21(1), 11 -18.
- ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝง, และคนอื่นๆ. (2565). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด**
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม, 16(2), 11-20.
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). **คุณลักษณะของนักบริหารยุคไทยแลนด์ 4.0.** สืบค้น พฤษภาคม 5, 2568,
จาก <http://www.obec.go.th/news/82582>.
- ทัศนาศ แสงวงศ์. (2561). **คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- แพนลัดดา ปัฐพี. (2561). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**
การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 19(1), 99-111.
- ธนิการ มาฆะศิรินันท์. (2550). **เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.** กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2560). **การจัดการความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : รุ่งเรือง.
- ธีระศักดิ์ หอมสมบัติ. (2566). **การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. สืบค้น
กรกฎาคม 1, 2568, จาก <http://www.edu-journal.ru.ac.th/index>.
- นดินันท์ ดีสวัสดิ์. (2562). **พฤติกรรมกรยอมให้.** กรุงเทพฯ : รังสี.
- นภาพรณ จตุรปา. (2560). **การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต มหาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นันทน์ภัส แซ่มเงิน. (2559). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง**
จังหวัดสมุทรปราการ. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 10(1), 1-14.
- น้ำเพชร ชัยชมภู. (2565). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตสุด**
ถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : วี. พรินท์ (1991).
- _____. (2562). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นิภาธร มุลกณ. (2561). การพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร ในยุคไทยแลนด์ 4.0. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญทริกา วงษ์วานิช. (2560). การจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. วารสารคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 12(2), 24.
- ปฐมวงศ์ สีหาเสนา. (2557). แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ : รุ่งเรือง.
- ประกายกาญจน์ แดงมาตี. (2559). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม). วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 83-96.
- ประภากรณ์ นิสดล. (2567). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลพบุรี. วารสารสันตยาภีวัฒน์ วัดหนองนกต, 2(6), 3-4.
- ปานปิติ ปรัชพันธ์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระอธิการเผด็จ ภูภิกขุ (เกียรติกมล). (2565). การสร้างความปรองดองและสมานฉันท์ของหมู่บ้านรักษาศีล 5 ชุมชนวังประจวบ อำเภอเมือง จังหวัดตาก. Journal of Roi Kaensarn Academi, 7(2), 144-156.
- พัชรภรณ์ กุลบุตร. (2555). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัชรภา ดันติชูเวช. (2560). แนวทางการจัดการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดตาก. สืบค้น มกราคม 10, 2568, จาก <https://www.dpu.ac.th/dpurdi/research/485>.
- พัทธธีรา นาคอุไรรัตน์, และชาญชัย ชัยสุขโกศล. (2564). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความปรองดองในสังคมแตกแยกไร้รัก. กรุงเทพฯ : เอส.เค.เอส. อินเตอร์พรีน.
- พิชัย ปัญญาอาวุธ. (2567). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พุทธชาติ เพ็ญบำรุง. (2555). การบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งเรือง.
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2556). ปัจจัยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ. วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 9(2), 151-159.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2561). **การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต. (2560). **การจัดการความขัดแย้ง** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักส่งเสริมงานตุลาการ.

รังสิวุฒิ ปาโสม. (2556). **การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอ
องค์กรฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**

รัฐพล เย็นใจมา, และสุรพล สุษะพรหม. (2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข.

วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 7(2), 224-238.

วงเดือน จำปี, รัตนา กาญจนพันธุ์, และศิริพงษ์ เสาภายน. (2565). ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. **วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 5(2), 173- 186.**

วชิรา คิดการ. (2555). **รูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดของโรมัส-คิลแมนน์. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

วนิดา เนาวนิตย์. (2563). **การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.**

วรพงษ์ ประเสริฐศรี. (2560). **แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.**

วรัญญา กลัวผิด. (2560). **การจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บมจ.ธนาคารกรุงไทย สังกัดพื้นที่กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.**

วัชร ไตรเจริญกุลภักดิ์จางเม. (2561). **ทฤษฎีการจัดการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์วลี.**

วิชานนท์ เทียมทะนง. (2564). **พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.**

วิภาดา วงษ์บุบผา. (2561). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติตาม
จรรยาบรรณวิชาชีพครูในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.**

- วุฒิสาร ตันไชย. (2556). รายงานวิจัยการสร้างความปลอดภัยแห่งชาติ 2556. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- ศศิกาญจน์ แสงงามนกุล. (2561). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท บัณฑิตมหาวิทยาลัยพะเยา.
- ศศิวิมล ศศิวิมลกุล. (2561). การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียน กลุ่มอำเภอเมืองจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ มนอัครมดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 6(2), 193-208.
- ศุภศิษฐ์ คำชาติ. (2566). การทำงานร่วมกันระหว่างเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2563). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สัมมา รณนิตย์. (2560). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. (2567). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567. สุพรรณบุรี : ผู้แต่ง.
- สิญาธร นาคพิน. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 6(2), 21-46.
- สุกฤตยา ปงกันทา. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุตาภัทร จันทรประเสริฐ. (2560). ความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ : แนวทางป้องกันและแก้ไข. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 9(1), 218-226.

- สุพัตรา คริ่งมี. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรัตน์ จันทโช. (2566). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผันที่ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- หวน พินธุพันธ์. (2562). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : รังสี.
- หัสยา ไทยานนท์. (2558). บริบทแนวคิดสู่ความสำเร็จของการปรองดองสมานฉันท์ในระยะเปลี่ยนผ่านของสังคมไทย. กรุงเทพฯ : กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- อนุสรณ์ สิงห์โต. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิสร ศรีบุศยกุล. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรณิชา ทศตา. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 27(2), 74-89.
- อาคนย์ ธาเกิด. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกองค์การในการทำงานของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายผ่านบริษัทจัดหางานแห่งหนึ่ง ย่านอโศก ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาทิตย์ ชลพันธุ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุไร สัมเกลี้ยง, อรุณ คงรุ่งโชค, และสิญาธร นาคพิน. (2562). การบริหารความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรภาครัฐ. วารสารหาญวิจิตร, 18(1), 163-176.
- อุไรรัตน์ ชนะบำรุง. (2561). บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้. สืบค้น ธันวาคม 24, 2567, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/511888>.

- เอกชัย แดบสวัสดิ์, และนันทยา น้อยจันทร์. (2565). **การบริหารสถานศึกษาเพื่อตอบสนองความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ**. สืบค้น เมษายน 10, 2568, จาก <http://www.journalgrad.ssu.ac.th/index.php/miniconference/article/view/4167>.
- Ajzen, I. (2005). Laws of human behavior: Symmetry, compatibility, and attitudebehavior correspondence. **Multivariate research strategies**, 50(2), 3-19.
- Anderson, C.C. (1988). **Management: Skills, functions and organizational performance**. Boston : Allyn & Bacon.
- Barsky, A.E. (2000). **Conflict resolution for the helping professions**. Belmont, CA : Brooks/Cole-Wadsworth.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1986). **The managerial grid**. Texas : Gulf.
- Chew, P.K. (2001). **The conflict & culture reader**. New York : New York University Press.
- Cloke, K. (2001). **Mediating dangerously: The frontiers of conflict resolution**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1989). **The empowerment process: Integrating theory and practice**. San Francisco : Jossy-Bass.
- Correia, A.P. (2006). Understanding conflict in teamwork contribution of teachnology rich environment to conflict management. **Dissertation Abstract Indiana University**, 39(1), 25-29.
- Cronbach, L.J. (1970). **Essentials of psychological test** (5th ed.). New York : Harper Collins.
- Derick, M. (2016). **The role of the principal in schools**. Retrieved June 15, 2024, from <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>.
- Drucker, P.F. (2002). **Strategy for social enterprise**. San Francisco : Sybex.
- DuBrin, A.J. (2004). **Leadership: Research findings, practice, and skills** (5th ed.). Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Eadie, W.F., & Nelson, P.E. (2001). **The language of conflict resolution**. Thousand Oaks : Sage.
- Farren, C., & Kaye, B.L. (1996). New skills for new leadership roles. In **The leader of the future**, (pp. 175-187). New York : The Drucker Foundation.

- Filly, A.C.R.H., & Kerr, S. (1976). **Managerial process and organization behavior**. Madison, Wisconsin : University of Wisconsin.
- Fisher, A.B. (1969). **Small group decision making**. Massachusetts : Addison Wesley.
- Glickman, Gordon, & Ross-Gordon. (2004). **The basic guide to supervision and instruction leadership**. (3rd ed). The United States of America.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work** (18th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2007). **Management of strategy**. Concepts and Cases. China : Thomson South–Wettern.
- Hoover, D.R. (1990). **Relationships among perceptions of principals' conflict management behaviors, levels of conflict and organization climate in high schools**. Ph.D. Dissertation The Pennsylvania State University.
- Hughes, L.W. (1999). **The principle as leader**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1987). **Learning together and alone: Cooperative and individualistic learning** (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Kenneth, L.C., & Jane, L.P. (2000). **Management and information system organization and technology in the network enterprise** (6th ed.). New York : Prentice-Hall.
- Kenneth, W.T. (1976). Conflict and conflict management. In Marvin D. Dunnette (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology** (pp. 889-935). Chicago : Rand McNally.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Kristin J., & Randall, S. (2008, January). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 170-188.
- Likert, R. (1967). **The human organization: It's management and value**. New York : McGraw-Hill.
- Litterer, J.A. (1965). **The analysis of organizations**. New York : John Wiley.

- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (1996). **Educational administration: Concept and practices** (2nd ed.). Belmont, CA : Wadsworth.
- Montana, P., & Charnov, B. (2008). **Management** (4th ed.). New York : Barron's Educational Series.
- Murphy, C. (2010). **A moral theory of political reconciliation**. Illinois : University of Illinois at Urbana-Champaign. Illinois.edu.
- Patterson, K.A. (2003). **Servant leadership: A theoretical model**. Ph.D. dissertation, Regent University, United States-Virginia. Retrieved December 22, 2025, from ABI/INFORM Global database. (Publication No. AAT 082719).
- Rahim, M.A. (1985). A strategy of managing conflict in complex organizations. **Human Relations**, 38(1), 81–89.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). **Organizational behavior** (15th ed.). New Jersey : Pearson Education.
- Simon, H.A. (2003). **Administrative behavior**. New York : Free Press.
- Stern, P.C., & Druckman, D. (eds.). (2000). **International conflict resolution after the cold war**. Washington, DC : National Research Council.
- Taylor, F.W. (2005). **e-Learning and the science of instruction**. San Francisco : John Wiley & Son
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (2018). **Thomas-Kilmann conflict mode instrument**. New York : X/ COM Incorporated.
- Tomey, A.M. (2000). **Guide to nursing management and leadership** (6th ed.). Missouri : Mosby.
- Watts, S., & Stenner, P. (2005). Doing Q methodology: theory, method and interpretation. **Qualitative Research in Psychology**, 2(1), 67-91.
- Welt, E.S. (2012). **Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principal**. Retrieved December 22, 2025, from <http://www.lib.umi.com>.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis** (2nd ed.). New York : Harper & Row.
- Yukl, G.A. (1998). **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง เจเนอเรชั่น ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า กำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับ

4. คำตอบที่ได้จะไม่มีผลต่อท่านแต่ประการใด แต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อใช้พัฒนาการขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการการศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ

นางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ หน้ารายการที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครู

3. เจเนอเรชั่น

☐ เจเนอเรชั่น X (คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2522)

☐ เจเนอเรชั่น Y (คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540)

☐ เจเนอเรชั่น Z (คนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2540)

4. ประสบการณ์ทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี

☐ 10 - 20 ปี

☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

5. ขนาดของสถานศึกษา

☐ ขนาดกลางลงมา

☐ ขนาดใหญ่

☐ ขนาดใหญ่พิเศษ

**ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามความหมายที่ระบุไว้ ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	การดำเนินงาน ระดับมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	การดำเนินงาน ระดับมาก
3	คะแนน	หมายถึง	การดำเนินงาน ระดับปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	การดำเนินงาน ระดับน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	การดำเนินงาน ระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 1 ด้านการปรองดอง						
1	ผู้บริหารรักษาสถาบันผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
2	ผู้บริหารพยายามเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน					
3	ผู้บริหารรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายเท่าเทียมกัน					
4	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา					
5	ผู้บริหารร่วมประสานความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อลดความขัดแย้ง					
6	ผู้บริหารร่วมกันหาข้อแลกเปลี่ยนหรือความคิดเห็นเมื่อเกิดความขัดแย้ง					
7	ผู้บริหารขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขปัญหา และเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย					
8	ผู้บริหารเลือกแก้ปัญหาโดยการมองหาผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน					
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายใช้ความคิดร่วมกันในการหาข้อยุติ					
ด้านที่ 2 ด้านการหลีกเลี่ยง						
1	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง					
2	ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้ง					
3	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงคำถามที่นำไปสู่ความขัดแย้ง					
4	ผู้บริหารไม่เอาชนะผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง					
5	ผู้บริหารปล่อยวางกับสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่พอใจ					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารไม่แสดงความวิตกเมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน					
7	ผู้บริหารทิ้งระยะเวลายาวนานเพื่อให้ความขัดแย้งคลี่คลาย					
8	ผู้บริหารถอนตัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้ง					
9	ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแก้ปัญหาความขัดแย้งแทนตนเอง					
ด้านที่ 3 ด้านการประนีประนอม						
1	ผู้บริหารเลือกการแก้ปัญหาโดยการไกล่เกลี่ยมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น					
3	ผู้บริหารใช้การโน้มน้าวเพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดการประนีประนอม					
4	ผู้บริหารพยายามรักษาความสัมพันธ์ของคนทั้งสองฝ่าย					
5	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาและมีความยุติธรรมให้ทั้งสองฝ่าย					
6	ผู้บริหารมีความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด					
7	ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย					
8	ผู้บริหารไม่ใช้วิธีการหักหาญน้ำใจในการปฏิบัติงาน					
9	ผู้บริหารเลือกการแก้ปัญหาโดยการไกล่เกลี่ยมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ					
ด้านที่ 4 ด้านการการแข่งขัน						
1	ผู้บริหารมักเชื่อมั่นในสิ่งที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด					
2	ผู้บริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยวิธีการของตนเอง					
3	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นสิ่งดีและถูกต้อง					
4	ผู้บริหารเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองกำหนดขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเสมอ					
5	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองหรือกฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ตัวเองอยู่เหนือฝ่ายตรงข้าม					
6	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้อื่นเชื่อว่าความคิดของตนเองดี					

ข้อ	การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารทำตามความต้องการของตนเป็นหลัก โดยยึดวิธีการของตนเอง					
8	ผู้บริหารใช้ตำแหน่งและอำนาจในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเคร่งครัด					
9	ผู้บริหารเตรียมทางเลือกไว้ ก่อนจะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน					
ด้านที่ 5 ด้านการให้ความร่วมมือ						
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ					
2	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย					
3	ผู้บริหารศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย					
4	ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
5	ผู้บริหารหาวิธีโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ					
6	ผู้บริหารมุ่งวิธีให้ ouseความร่วมมือแก้ปัญหาโดยเน้นให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับข้อตกลงซึ่งกันและกัน (win-win, ชนะ-ชนะ)					
7	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา					
8	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา					
9	ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนใหญ่					

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอมย คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
3. นายสุขวิทย์ ปู่ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุพรรณบุรี
4. นางสาวรัชดา จิตสามารถ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย
5. ดร.ทวิช แจ่มจำรัส ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สิงห์บุรี

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๐๓/๒๕๖๘

วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชชาติ พยอม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
 ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
 ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสพพรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ธัญนันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์ จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๐๖/๒๕๖๘

วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
 ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
 ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ฉันทนันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์

ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๒๕๐



คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน นายสุวิทย์ ปู่ทอง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ธนิยนันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.เนติ เฉลียววาทะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาดังกล่าวหวังอย่างยิ่งในความกรุณา และได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศักยกร เลาสวัสดิ์กุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

E-mail : saraban_edu@lawasri.tru.ac.th

ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๒๕๑



คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน นางสาวรัชดา จิตสามารถ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ธัญนันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาดังกล่าวหวังอย่างยิ่งในความกรุณา และได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ภัสกร เลาสวัสดิ์กุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

E-mail : saraban_edu@lawasri.tru.ac.th



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๒๘๙

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ทวิช แจ่มจำรัส

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสพพรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ธณินันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
อาจารย์ ดร.เนติ เฉลียววเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้
ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ
ของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาดังกล่าว
หวังอย่างยิ่งในความกรุณา และได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและ
ประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.รตัสกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

E-mail : saraban_edu@lawasri.tru.ac.th

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out)
เครื่องมือในการวิจัย



ที่ ศธ ๐๔๓๔๕/๒๖๒๘

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
ศาลากลางจังหวัดสุพรรณบุรี ชั้น ๒,๓
อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี ๗๒๐๐๐

๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ธัญนันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ ดร.เนติ เกลียววาเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือที่สร้างขึ้น

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จึงขอความอนุเคราะห์โรงเรียนในสังกัด ให้นางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า ดำเนินการทดลองใช้มือในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ดีข้า)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

กลุ่มอำนวยการ

โทร ๐ ๓๕๕๓ ๕๔๑๗ ต่อ ๑๐๑

โทรสาร ๐ ๓๕๕๓ ๕๔๑๘

“เรียนดี มีความสุข”

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๖๐๘

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ธัญนันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.เนติ
เฉลยวาเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลซึ่งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้
นางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่
ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
หวังอย่างยิ่ง ในความกรุณาและอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อ
และประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.กัศยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban_edu@lawasri.tru.ac.th



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/ว๖๐๙

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนราชนาวีมหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ด้วยนางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า รหัสนักศึกษา ๖๔๒๑๗๐๑๐๓๒๘ นักศึกษาหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุพรรณบุรี โดยมี อาจารย์ ดร.ธัญนันท์ ทองบุญตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.เนติ
เฉลยวาเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลซึ่งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอ ความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้
นางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่
ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
หวังอย่างยิ่ง ในความกรุณาและอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อ
และประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.นัทศกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban_edu@lawasri.tru.ac.th

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ-สกุล	นางสาวปัทมา เลี้ยงหล้า
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 30 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2532
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 53/4 หมู่ 9 ตำบลโคกช้าง อำเภอดำเนินนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี 72120
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย ตำบลเขาพระ อำเภอดำเนินนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เลขที่ 103 หมู่ 4 ตำบลเขาพระ อำเภอดำเนินนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี 72120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2558 ครูโรงเรียนวัดปรังกาสี อำเภอดำเนินนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ. 2559 ครูโรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย ตำบลเขาพระ อำเภอดำเนินนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2568 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี