


การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร  
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

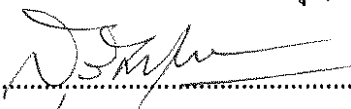
อนุสรฯ สิงห์โต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤษภาคม 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ อนุสรฯ สิงห์โต ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

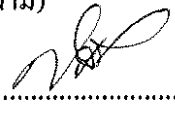
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

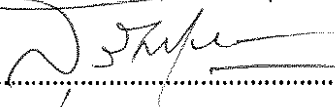
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช)

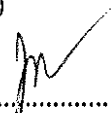
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
..... ประธาน  
(ดร.ชัยพงษ์ รุ่งงาม)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.สุรัตน์ ไชยมณี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นต.ดร.พงศ์เทพ จิระโร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้อุทิศสละเวลาอันมีค่ามาเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังปรากฏนามในวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

กราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ จนได้เครื่องมือที่มีความสมบูรณ์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

คุณค่าของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู บุรพาจารย์ทุกท่าน และขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ขอบคุณ ทุกกำลังใจที่ให้แรงพลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ตลอดระยะเวลาในการทำงาน

อนุสรฯ สิงห์โต

56920490: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหาร/ ความขัดแย้ง/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ ความผูกพันของครู/  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

อนุสรณ์ สิงห์โต: การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (A FACTORS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN  
CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS WITH ENGAGEMENT TO THE ORGANIZATION  
OF TEACHERS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด., พงศ์เทพ จิระโร, กศ.ด. 105 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และ 3) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 18 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2560 จำนวน  
50 โรงเรียน จำนวน 367 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression  
analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารด้านการยอมให้ ( $X_3$ )  
ด้านการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง ( $X_4$ ) ด้านการบริหารด้านการร่วมมือ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพัน  
ในองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) การจัดการ  
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ในภาพรวมมี 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการประนีประนอมและด้านการยอมให้ โดย  
การประนีประนอมส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู แต่ในทางกลับกันถ้ายอมให้มากความผูกพันต่อองค์กร  
ของครูจะน้อยลง และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 3.508 + (.299) (x_3) - (.150) (x_5)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .369 (x_3) - (.140) (x_5)$$

56920490: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ADMINISTRATION/ CONFLICT/ SCHOOL ADMINISTRATORS/ TEACHER ENGAGEMENT/ SECONDARY EDUCATION AREA OFFICE AREA 18

ANUSARA SINGTO: A FACTORS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS WITH ENGAGEMENT TO THE ORGANIZATION OF TEACHERS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18.

ADVISORY COMMITTEE: SURAT CHAICHOMPU, Ed.D., PONGTHEP JIRARO, Ed.D. 105 P. 2018.

The purposes of this research were 1) to study the organizational conflict management of directors in Secondary Education Area Office 18 2) to study the degree of organizational engagement of teachers in Secondary Education Area Office 18, and 3) to analyzed the conflict management that affect to organizational engagement of teachers in Secondary Education Area Office 18. The sample were teachers under the Secondary Education Area Office Area 18, there were 367 teachers in 50 schools in the academic year 2017. The sample was selected by multistage random sampling and stratified random sampling. The instrument utilized in this research was a questionnaire, with, reliability of .72. The data was analyzed by frequency, percentage, mean and standard variation. The hypothesis was tested proved by the stepwise multiple regression Analysis

The results found that:

1. The levels of conflict management of school administrators under the Secondary Education Area Office 18 was at a high level.
2. With reference to the levels of organizational engagement of teachers under the Secondary Education Area Office 18 was at a high level.
3. The conflict management of school administrators consisted of; accommodation ( $X_5$ ), avoiding ( $X_4$ ) and collaboration ( $X_2$ ) There was a positive relationship between the conflict management school administrators and organizational commitment of teachers in the Secondary Education Area Office 18 at the .01 level of significance.
4. The conflict management of school administrators by compromising ( $X_3$ ) had a positive relationship with teachers engagement while accommodation ( $X_5$ ) has a negative relationship with teachers engagement at the .01 level of significance.

The equations for raw and standard scores are written as follows:

Equations in raw score.

$$\hat{Y} = 3.508 + (.299) (x_3) - (.150) (x_5)$$

Equations in Standard Score

$$\hat{Z} = .369 (x_3) - (.140) (x_5)$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา.....	13
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	16
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง.....	21
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	34
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	55

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
สรุป.....	75
อภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก.....	90
ภาคผนวก ข.....	97
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	105

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน..... 24
2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 60
3	ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวม..... 61
4	ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะ..... 62
5	ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือ..... 63
6	ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการประนีประนอม..... 65
7	ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยง..... 66
8	ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมให้..... 67
9	ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวม..... 68
10	ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้สึกรัก..... 69
11	ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความต่อเนื่อง..... 70
12	ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านบรรทัดฐาน..... 71
13	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18..... 72



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อค้นหาการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 .....	72
15	ความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน .....	73
16	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน.....	73

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันทุกประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ทั้งนี้เพราะการศึกษาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ช่วยสนับสนุนกิจกรรมทางการเมือง ช่วยปลูกจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตลอดจนช่วยให้สามารถพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าสมัยใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น เพื่อสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น การให้การศึกษาแก่ประชากรของประเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญ เป็นกระบวนการช่วยพัฒนาคน พัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุขและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

ปัญหาที่พบจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ผลการรับรองมาตรฐานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ในสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 32,844 แห่ง มีผลการรับรองระดับดีมาก 2,574 แห่ง ระดับดี 17,802 แห่ง และยังไม่รับรอง 12,468 แห่ง คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีผลการรับรองระดับดีมาก 2,198 แห่ง ระดับดี 15,803 แห่ง และยังไม่รับรอง 11,556 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) มีผลการรับรองระดับดีมาก 277 แห่ง ระดับดี 1,143 แห่ง และยังไม่รับรอง 545 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีผลการรับรองระดับดีมาก 27 แห่ง ระดับดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558)

จากข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า สภาพการศึกษาไทยในปัจจุบันกำลังประสบปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา เนื่องจากครูเป็นผู้ทำงาน โดยตรงกับนักเรียน เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ สร้างทักษะและพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นบุคลากรที่ดีของประเทศต่อไป แต่ครูในปัจจุบันมีทัศนคติที่ไม่ดีต่ออาชีพของตนเองขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ครูขาดการใฝ่รู้ ไม่แสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งส่งผลอย่างมากต่อคุณภาพการศึกษา (วิทยากร เชียงกูล, 2556)

Krishnamurti (2003) ได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นว่าต้องเริ่มต้นจากการปฏิบัติภายในจิตวิญญาณของบุคคลก่อน เพราะจะส่งผลถึงวิถีชีวิตและการปฏิบัติให้ดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2553) ได้อธิบายถึงการปฏิบัติทางจิตวิญญาณว่า จะต้องสร้างมิติทางจิตวิญญาณ (Spirituality) ขึ้นมาให้เกิดความสมบูรณ์ในตัวบุคคลทั้ง ประสบการณ์ กิจกรรม การทำงาน และการเรียนรู้โยงกลับเข้าสู่การพัฒนาความเป็นมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น และการช่วยสนับสนุนให้บุคคลนำเอาความสามารถนั้นออกมาใช้ในการแก้ไขฟื้นฟูระบบสังคมให้มีความสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับ Pajak and Blaise (1989) กล่าวว่า จิตวิญญาณครูจะทำให้ครูประกอบอาชีพครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครูที่มีจิตวิญญาณมักจะมีความเป็นมิตร ดูแลเอาใจใส่ เข้าใจ ยอมรับและอดทนต่อนักเรียนของตน ประกอบกับอาชีพครูถือว่าเป็นอาชีพที่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลในสังคม และมีส่วนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสังคมได้ เพื่อผลักดันในบุคลากรในสายอาชีพครูสามารถพัฒนามิติทางจิตวิญญาณให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์พร้อมในการช่วยเหลือผู้อื่น ได้กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ จิตวิญญาณในบริบทงานด้านการศึกษา คือ จิตวิญญาณของความเป็นครู

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของตน พยายามสร้างแรงจูงใจ ความพอใจ ความผูกพัน ความตระหนักในหน้าที่และความสำคัญของอาชีพแก่บุคลากรของตน ผลักดันให้พวกเขาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เนื่องจากครูเป็นบุคลากรที่สำคัญจึงต้องได้รับการเอาใจใส่ เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการที่ครูจะปฏิบัติงานได้ผลดีมากขึ้นเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจที่ดีของครูที่ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนการสอนในโรงเรียน อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจครูให้มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นวิธีสร้างความสำเร็จของการเรียนการสอนนั่นเอง ความสำเร็จของหน่วยงานจะเกิดขึ้นเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาร่วมทำงานในหน่วยงานนั้น การทำงานก็จะเกิดความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรในองค์กรจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและการที่บุคคลจะปฏิบัติงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจ ทุกคนร่วมมือกันทำงาน ก็จะทำให้ประสบผลสำเร็จในที่สุด (Mondy, 1990)

นอกจากนี้ การสนับสนุนให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานจำเป็นต้องส่งเสริมพฤติกรรมทางบวก จากการศึกษาผลงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความทุ่มเทในการทำงาน (Leiter & Maslach, 2004; Cho, Laschinger & Wong, 2006; Saks & Rotmam, 2006; Richardson, 2006; Hallberg, Schaufeli & Johansson,

2007) โดยตัวบ่งชี้ในการวัดความผูกพันองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuous commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment)

ในยุคที่ทุกองค์กรต่างมีการแข่งขันและพยายามพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นหนึ่งในผู้นำที่ตนเองประกอบการอยู่ โดยพยายามที่จะอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ประการ ที่จะมาช่วยปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่ตลอดเวลาและปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลสำคัญต่อองค์กรในการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) เพราะไม่ว่าองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ เป็นองค์กรภาคราชการ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชน ทุกองค์กรล้วนต้องมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์กรจะบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ แนวทางปฏิบัติ ทัศนคติ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกเปรียบเสมือนกาวทางสังคม ที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรวมตัวกัน มีความผูกพันภายในสมาชิกองค์กรเดียวกัน และอยู่ร่วมในองค์กรอย่างอบอุ่นและมีความสุข ความผูกพันต่อองค์กรเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้สึกของพนักงานให้เกิดความผูกพันและเสียสละให้กับองค์กร เอื้ออำนวยต่อองค์กรในการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกายกกำลังใจให้กับองค์กรอย่างเต็มปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรนั้นตลอดไป แสดงว่าพนักงานได้เกิดความผูกพันกับองค์กร พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้าร่วมกับองค์กรไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์เช่นใด ความผูกพันต่อองค์กรแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร ความพึงพอใจของสมาชิก และเป็นสิ่งพึงประสงค์ขององค์กรทั่วไป โดยลักษณะความสัมพันธ์ที่บุคคลมีการแสดงออกต่อองค์กรนั้น จะแสดงออกมาในรูปแบบของความปรารถนาจะอยู่ในองค์กร (Desire to remain) ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร (Intent to remain) ความปรารถนาที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ (Retention) การมาทำงานเสมอ (Attendance) และการมีความพยายามในการมาทำงาน (Job effort) (Mowday et al., 1982 อ้างถึงใน สุธิดา วารักษ์สังข์, 2550, หน้า 22) ซึ่งการที่องค์กรจะดำเนินการหรือปฏิบัติการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ คือ คนหรือบุคลากรในองค์กรว่ามีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรก็จะมีความหวังที่จะได้พบกับสภาพแวดล้อมที่ดี เปิดโอกาสให้ตนเองได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และตอบสนองความพึงพอใจของตนได้ องค์กรใดทำให้บุคคลก้าวไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้บุคคลนั้นย่อมต้องการทำงานในองค์กรนั้นต่อไป ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความเต็มใจทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและไม่คิดย้ายหรือลาออกจากองค์กร แต่ถ้า

องค์กรใดไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลได้ บุคคลย่อมเกิดความผูกพันได้ยากและส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน (วรรณิภา นิลวรรณ, 2554, หน้า 2) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะองค์กรใดถ้าสมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรนั้นก็จะมีบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้เพราะสมาชิกจะมีความเชื่อมั่นต่อนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร นอกจากนี้ยังจะทำให้เกิดความรู้สึก ปราบปรามที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออกหรือโอน ย้ายไปที่อื่น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร (Steers, 1997 อ้างถึงใน อับดุลเลาะ ยะฟา, 2556, หน้า 62)

กระทรวงศึกษาธิการ (2543, หน้า 41-44) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ โดยให้ผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม มีความพึงพอใจในการทำงานและผูกพันกับงาน มีอัตราการออกจากงานและอัตราการผิดวินัยลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ Buchanan (1974 อ้างถึงใน เกษรา ทองประยงค์, 2556, หน้า 18) ที่กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรของครูในสถานศึกษานับว่าเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะความผูกพัน เป็นสิ่งที่แสดงออกหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความรัก ความภาคภูมิใจ ยอมรับและยึดมั่นในอุดมการณ์ และอุดมการณ์ของสถาบันอันเป็นผลทำให้ครูมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ของสถานศึกษาตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของสถานศึกษาตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันเป็นจิตลักษณะที่สำคัญเป็นผลผลิตของกระบวนการใช้ครูที่เกิดกับตัวครู ตามหลักการบริหารครู ครูที่ผูกพันกับโรงเรียน กับงานที่สอน กับนักเรียน กับวิธีสอน กับวิชาที่สอนย่อมปฏิบัติงานของตนได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าครูที่มีความผูกพันน้อยกว่า ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรอาจเป็นหนทางหนึ่ง ในการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์กร ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มีความรู้สึกและจิตใจที่อยากจะอยู่กับองค์กรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคนกับองค์กร ซึ่งบุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 23-24)

จากการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ฉะนั้นการบริหารใด ๆ ก็ตาม ควรมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาอย่างยิ่งสำหรับองค์กรของ

ตนเอง แต่ในทางปฏิบัติแล้วผลสำเร็จของการบริหารงานจะไม่มีประสิทธิภาพตามที่ผู้บริหารคาดหวังเสมอไป อาจมีอุปสรรค ปัญหา จะมากหรือจะน้อยก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยากที่จะหลีกเลี่ยง トラบใดที่เราจะต้องอาศัยคนเป็นผู้ขับเคลื่อนประสิทธิภาพของงาน จึงจำเป็นที่เราจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความให้เป็นประโยชน์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2543, หน้า 1) ในการบริหารองค์กรบางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็น เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นก็จะเป็นความก้าวหน้า บุคคลส่วนมากเมื่อกล่าวถึงความขัดแย้งก็จะมีความรู้สึกที่ไม่ดี โดยคิดว่าความร่วมมือเท่านั้นเป็นสิ่งที่ดี ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติวิสัยอย่างหนึ่งที่ต้องเกิดขึ้น และมีอยู่ในองค์กรการที่คนต้องทำงานร่วมกัน ความแตกต่างย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เพราะคนเรามีความแตกต่างกัน ในด้านการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และด้านค่านิยม อันเป็นภูมิหลัง ประสบการณ์ และความเชื่อถือเป็นมูลฐานต่างกัน ซึ่งส่งผลให้มีความขัดแย้ง ความเห็นต่างเกิดขึ้นตามทัศนคติ มุมมอง และประสบการณ์ของแต่ละคน (วิระพงษ์ แสน โภชน์, 2553, หน้า 4)

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร หน้าที่ของผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาทางแก้ไขปัญหา เปลี่ยนแปลงสภาพความขัดแย้งผู้นำให้เป็นประโยชน์ หรือเรียกว่าเป็นการจัดการกับความขัดแย้ง (Management of conflict) เหมือนกับการทำวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งเป็นลักษณะที่สร้างความเปลี่ยนแปลง (Change agent) ความขัดแย้งในแนวคิดปัจจุบันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อในองค์กรเกิดความขัดแย้งขึ้นมา ต้องมีความเชื่อว่าไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นพลังในทางบวก หรือเป็นศักยภาพที่เป็นบวกในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม ถ้าองค์กรใดที่ปราศจากความขัดแย้งองค์กรนั้นจะหยุดนิ่ง หรือเฉื่อยชา (Passive) ทันที นั่นคือ ไม่มีการพัฒนาใด ๆ เพราะเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก็จะเกิดความคิดที่หลากหลายเป็นทางออกให้เลือกในการตัดสินใจว่าหนทางใดจะดีที่สุดอันเป็นการกระตุ้นให้เกิดพลังในกลุ่ม (Group effort) ส่งผลให้การงานมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องคุมเกมของความคิดที่แตกต่างกัน ให้ไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกันอย่างเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้ได้ โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ที่ขัดกัน นอกจากนั้น ยังมี ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 22-26) เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะเรื่องความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำให้บรรยากาศของโรงเรียนชบเซา มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เกิดการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมของบุคคล ทำให้เป็นคนก้าวร้าว มีการประณามผู้อื่น ทำให้บางคนถึงกับลาออกจากราชการ และในที่สุดเกิดผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน (จิตติวรณ ลิพพานิช, 2558, หน้า 12)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับแนวคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล บางคนมองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นของคู่กับความรุนแรง สำหรับข้าราชการครูบางกลุ่มในปัจจุบันมีแนวความคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ความขัดแย้งบางอย่างเป็นสิ่งที่ดี เพราะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา โดยเปลี่ยนความขัดแย้งให้มีประโยชน์และสร้างสรรค์ ในกรณีที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรงระหว่างบุคคลในกลุ่มที่มีความขัดแย้ง อาจได้รับความเดือดร้อนจากการกระทำนั้น ๆ ซึ่งไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งของบุคคลเหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม จากปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจจะขยายวงกว้างกลายเป็นความขัดแย้งของคนกลุ่มใหญ่ จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาขององค์กร ซึ่งปัญหาความรุนแรงดังกล่าวจะมีผลต่อคุณภาพการศึกษาเล่าเรียนของนักเรียนตามไปด้วย เกิดภาพพจน์ทางด้านลบของหน่วยงาน สถาบันทางการศึกษาที่สังกัด รวมถึงประชาชนในสังคมที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะส่งผลให้คนในองค์กรไม่มีความสุข ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง อยากจะย้ายไปสู่องค์กรใหม่เพื่อหลีกเลี่ยงการเจอกับสภาพความขัดแย้งดังกล่าว

ผู้วิจัยเห็นว่าหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้น จะทำให้องค์กรสามารถรักษานักบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้ ทำให้คนในองค์กรทุ่มเทในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรไม่ย้ายไปอยู่องค์กรอื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวที่จะทำให้บุคลากร มีความรัก ความทุ่มเท ความพึงพอใจที่จะร่วมงานกับองค์กร ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18
2. ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18
3. ศึกษาปัจจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18



## คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งมีคำถามในการวิจัยดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อยู่ระดับใด
2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
3. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กรอันจะส่งผลให้ผู้บริหารรักษาบุคลากรในโรงเรียนได้

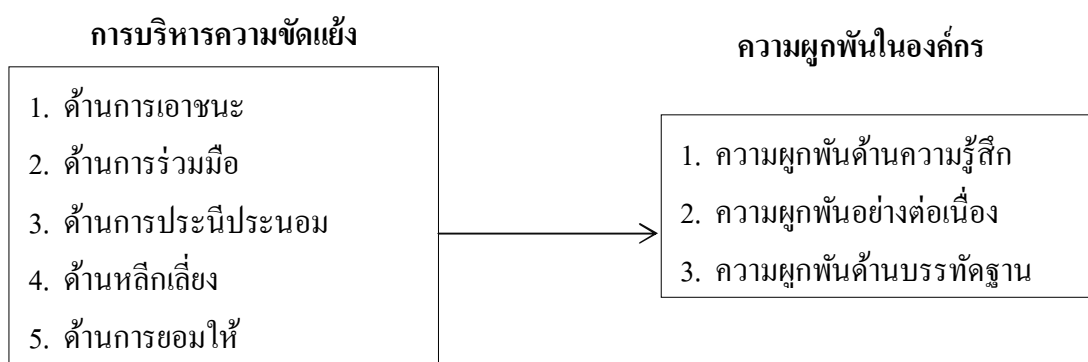
1. หน่วยงานการศึกษาอื่นนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะในการจัดการความขัดแย้ง
2. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ของหน่วยงานทางการศึกษาอื่นที่จะนำไปแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่อไป
3. ทำให้ทราบถึงแนวทางการส่งเสริมผู้บริหารให้มีทักษะในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากขึ้น
4. สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อสารสนเทศเรื่องการจัดการความขัดแย้ง และเป็นข้อมูลสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะในการจัดการความขัดแย้ง
5. ผู้บริหารนำผลการวิจัยที่ได้รับไปกำหนดเป็นนโยบายในการส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้ครูได้เสียสละและทุ่มเทการทำงานต่อสถานศึกษาตลอดจนผู้เรียน ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ เพราะผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำรบริหารความขัดแย้ง และความผูกพันองค์กร ในการสร้างและพัฒนาโมเดล โครงสร้างเชิงสาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อ องค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยที่ได้จะเป็น การขยายขอบเขตองค์ความรู้ และการประยุกต์ความรู้ทางทฤษฎีเพิ่มมากขึ้น

7. ได้ทราบตัวแปรที่ส่งผลกระทบระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพัน ต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดของนักบริหารการศึกษาและนักวิชาการในการบริหาร ความขัดแย้งใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเอาชนะ 2) ด้านการร่วมมือ 3) ด้านการประนีประนอม 4) ด้านหลีกเลี่ยง และ 5) ด้านการยอมให้ ของ Thomas and Kilmann (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2543, หน้า 104-105) ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู ใน 3 ด้าน (Mayer & Allen, 1991 cited in Mayer, Allen & Smith, 1993, p. 539) ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก 2) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ดังกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้ ส่วนที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จากปัจจัยที่มีอิทธิพล 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารความขัดแย้ง ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 ตัวแปรอิสระ คือ ความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว ของ Thomas and Kilmann (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2543, หน้า 104-105) ดังนี้

- 1.1.1 ด้านการเอาชนะ
- 1.1.2 ด้านการร่วมมือ
- 1.1.3 ด้านการประนีประนอม
- 1.1.4 ด้านหลีกเลี่ยง
- 1.1.5 ด้านการยอมให้

1.2 ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ตามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของ Mayer and Allen (1991 cited in Mayer et al., 1993, p. 539) ดังนี้

- 1.2.1 ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก
- 1.2.2 ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง
- 1.2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 50 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นประชากรในจังหวัดชลบุรี จำนวน 2,654 คน และประชากรในจังหวัดระยอง จำนวน 1,731 คน รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 4,385 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 50 โรงเรียน จำนวน 367 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดตัวอย่างของ Yamane (1967 อ้างถึงใน สุทธนู ศรีไสย์, 2551) กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน .05 ผู้วิจัยพิจารณากำหนดกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

2.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการกำหนดตัวอย่างของ Yamane (1967 อ้างถึงใน สุทธนู ศรีไสย์, 2551) กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 367 คน

2.2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้จังหวัดเป็นฐาน ได้แก่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และทำการสุ่มโดยการกำหนดสัดส่วน (Quota sampling) โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดชลบุรี จำนวน 2,202 คน และกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดระยอง จำนวน 147 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 367 คน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) เลือกโรงเรียนในแต่ละจังหวัดโดยการจับสลาก

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย ดังนี้

1. ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะการที่บุคคลมีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม เจตคติ เป้าหมายที่ไม่ตรงกัน และไม่สามารถทำการตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวางกีดกัน หลีกหนี หรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การปฏิบัติภารกิจใด ๆ ให้ความขัดแย้งในองค์กร ลดความรุนแรงลง หรือหมดสิ้นไปจากองค์กร รวมถึงการประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ การลงรอยกันอย่างเหมาะสมทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดการบริหารงาน

3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยยืนยันให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนำนั้นใช้อำนาจสั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

3.2 ด้านการร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

3.3 ด้านการประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง ใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากัน คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดลอมโดยเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

3.4 ด้านการหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่าปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

3.5 ด้านการยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

4. ความผูกพันองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นที่ข้าราชการครูมีต่อโรงเรียน และต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป จำแนกออกเป็น 3 ด้าน ตามองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

4.1 ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง ความต้องการของข้าราชการครูเป็นสมาชิกของโรงเรียน ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่ยึดติดกับหน่วยงาน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร โดยรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4.2 ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความผูกพันข้าราชการครูที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน และผลประโยชน์ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ หรือเงื่อนไขจากการทำงานอื่น ๆ

4.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันของข้าราชการครูที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความตระหนักหรือรู้สึกว่าเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

5. ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพครูในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ที่รับผิดชอบการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นของรัฐ

6. ผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กระทรวงศึกษาธิการ ที่สังกัดของรัฐ

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง สำนักงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตที่ 18 (จังหวัดชลบุรี-ระยอง) กระทรวงศึกษาธิการ ที่สังกัดของรัฐ

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ได้รวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมานำเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

#### ความหมายของการบริหาร

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 39) อธิบายความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหาร (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่าบริหาร ส่วนมากหมายถึงการจัดการทางธุรกิจมากกว่า โดยมีหลายท่านได้ระบุดังนี้

Sergiovanni (2004 อ้างถึงใน ปรากฏสิทธิ์ มะโนเรือง, 2558, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Barnard (2009, p. 31) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึงการทำงานของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารหมายถึงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ในกรณีหน้าที่ทางการบริหาร นักทฤษฎีอาจจำแนกแตกต่างกัน เช่น Fayol จำแนกเป็น 5 หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ส่วน Gulick จำแนกเป็น 7 หน้าที่ คือ

การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และ การงบประมาณ เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึงงานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ กล่าวอย่างง่าย ๆ การบริหาร คือ การทำให้งานเสร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำให้เสร็จนั่นเอง

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 1) อธิบายความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นการทำงาน ของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การบริหารงานของ สถานศึกษาจึงเป็นภารกิจหลักที่จะต้องมีการกำหนดแบบแผน ขั้นตอนแนวทางในการปฏิบัติ ให้เหมาะสม ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุ ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานของสถานศึกษาจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารงาน

สมคิด บางโม (2545, หน้า 9) อธิบายความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและ ให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ส่วนคำว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และ อาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของ สังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2549, หน้า 14) ได้ให้ความหมายการบริหารงานโรงเรียน คือ การดำเนินงานของกลุ่มคนเพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกที่ดีของสังคม การใช้คน เงิน วัสดุ และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายของการบริหารในทัศนะของนักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยสามารถ สรุปความหมายของการบริหารได้ว่า การบริหาร คือ ภาระงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ซึ่งจะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันในการดำเนินงาน ดังนั้น การบริหารงาน ที่ดีควรอาศัยปัจจัยด้านต่าง ๆ ในการบริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหาร จึงจะประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพในหน่วยงานต่อไป



### ความหมายของการบริหารการศึกษา

นิพนธ์ กิณางค์ (2545, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้ การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจการต่าง ๆ ของผู้บริหารเพื่อให้คนกลุ่มหนึ่งได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่งเป็นตัวแทนดำเนินกิจกรรมการบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียนและประชาชนทั่วไปการบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อพัฒนาคุณภาพของพลเมือง โดยวิธีการจัดองค์กร การสั่งการ และการอำนวยความสะดวกตามนโยบายของรัฐ

สมคิด บางโมก (2545, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่นความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกโรงเรียน

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2552, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของการบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์กรทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรและเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาและสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพและเป็นคนดีของสังคม ตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2541, หน้า 38-39) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้สองความหมายดังนี้ ความหมายแรก คือ การทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครู ภายใต้อำนาจที่ดำเนินการโดยรัฐ โดยให้นักเรียนรับผลประโยชน์สูงสุด ความหมายที่สอง คือ การใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มหนึ่งนั่นคือ นักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการใช้กลุ่มคนที่สองซึ่ง ได้แก่ ครู ในฐานะตัวแทนดำเนินการให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

พันทิพย์ ทองอร่าม (2548, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่และเหมาะสมกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้เข้าใจและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน เพื่อให้มีความเจริญงอกงาม ในด้านต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการพัฒนาและมีการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ซึ่งมีทั้งงานหลักและงานสนับสนุน งานหลัก คือ งานการบริหารวิชาการ ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว พอจะสรุปงานบริหารสถานศึกษาได้เป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละงานมีรายละเอียดดังนี้

#### ด้านวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีการ และแนวทางให้สถานศึกษา ในการปฏิบัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจาย อำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา ดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการมี วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สถานศึกษาบริหารด้านวิชาได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของ นักเรียน สถานศึกษาชุมชน และท้องถิ่น ให้การบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้ มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพ ภายในเพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการ ของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ให้สถานศึกษาประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ ได้กว้างขวาง

ในการบริหารวิชาการสถานศึกษามีขอบข่ายภารกิจที่จะต้องดำเนินการ คือ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนา งานวิชาการกับสถานศึกษาอื่นการส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การพัฒนาหลักสูตร มีแนวทางในการปฏิบัติ ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 สารแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม มีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียน การสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตร มีการนิเทศการใช้หลักสูตรติดตามและประเมินผล การใช้หลักสูตร ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

### **ด้านงบประมาณ**

เพื่อให้การบริหารด้านงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดคุณภาพ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาจึงเป็นการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่มุ่งเน้น ความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งรายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อเป็นประโยชน์ ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน ด้านการบริหารงบประมาณสถานศึกษามีขอบข่าย และภารกิจ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี มีการจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลง งบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้

งบประมาณ และการตรวจสอบติดตามรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณการระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน เพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุการกำหนดรูปแบบ รายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี การพัฒนาระบบข้อมูลและสาร สนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงินการเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและ รายงานการจัดทำและเสนอของงบประมาณ สถานศึกษาจะมีแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน คือ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษามีการวิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เนื้อหาสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษา แห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน เป้าหมาย การให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายให้บริการสาธารณะ (Public service agreement: PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้ง ศึกษาวิจัยการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ทำกับเขตพื้นที่ การศึกษา ด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กรและ ผลผลิตของงานหรือโครงการ ในการจัดทำและเสนอของงบประมาณของสถานศึกษาจะต้องมี การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษาแล้ว สถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือ แผนพัฒนาการศึกษาโดยให้ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และ ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการทบทวนกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงาน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate objective) กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key performance indicators: KPIS) ของสถานศึกษา โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ ในส่วน การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนอของงบประมาณ สถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติ คือ การจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิต และ ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา จัดทำกรอบงบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง

(Medium term expenditure framework: MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเงินที่เปลี่ยนไปจากเดิม เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปี ข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงานโครงการ และกิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยยึดระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ

### **ด้านการบริหารงานบุคคล**

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เป็นการบริหารที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินการด้านบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผล การปฏิบัติงาน ดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน มีการรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการการจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อ และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมสนับสนุนการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษามีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน กำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และวิทยฐานะของ ข้าราชการครูมีแนวทางปฏิบัติ คือ การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการอัตรากำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่ ก.ศ.จ. กำหนด แล้วนำแผนอัตรากำลังเสนอเพื่อขอความเห็นชอบต่อ ก.ศ.จ. ของแต่ละจังหวัด เพื่อนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ ในการกำหนดตำแหน่งมีแนวทางในการปฏิบัติ คือ สถานศึกษาทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากร

ทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ ก.ศ.จ. หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติสำหรับการขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครูสถานศึกษาส่งคำขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งหรือขอเลื่อนวิทยฐานะ หรือขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง หรือขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ ก.ศ.จ. และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ และเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

### ด้านการบริหารทั่วไป

สำหรับการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการ เป็นไปตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษามีการวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียนการรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การศึกษา งานกิจการนักเรียน งานการประชาสัมพันธ์การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทาง การจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องดำเนินการในภาระงานทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านบริหารทั่วไป ซึ่งในการบริหารงานต้องมีการบริหารที่ควบคุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จึงจะให้งานทั้ง 4 ด้าน มีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง

### ความหมายของความขัดแย้ง

กฤษศรี คำชาย (2558) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อเมื่อบุคคลหรือทีม มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า หากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้น จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์

พรสุข หุ่นนิรันดร์, ประภาเพ็ญ สุวรรณ, สุรีย์พันธ์ วรพงศธร และอนันต์ มาลารัตน์ (2552) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามหรือไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องกัน ลักษณะของความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ หลายประเด็น เช่น เป้าหมาย ความคิด ทัศนคติ ความรู้สึก ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2551, หน้า 214) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง (Conflict) ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งที้อาจจะส่งผลกระทบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบด้วย การไม่เห็นด้วย ในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวาง หรือกำลังขัดขวาง ในความสนใจและ การกระทำที่สร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุจากความแตกต่าง ดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อเป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ความเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสาร และ พฤติกรรมส่วนบุคคล

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ ความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือแนวคิด ที่สวนทางกันของผลประโยชน์หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

ศรีเพ็ญ สุภพิทยกุล (2546, หน้า 46) ได้ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ว่า คือ สภาพการณ์ที่คนต่าง ๆ มีเป้าหมายหรือความต้องการที่ไปด้วยกัน ไม่ได้หรือขัดกัน (Incompatibility) ซึ่งหมายความว่า การบรรลุเป้าหมายหนึ่งจะทำให้ไม่บรรลุอีกเป้าหมายหนึ่งในบางส่วนหรือทั้งหมด

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 298) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict) คือ ความไม่ลงรอยกันที่เกิดขึ้นในสังคมไม่ว่าจะเกิดจากอารมณ์หรือเหตุผลซึ่งนำไปสู่ความบาดหมางกันระหว่างบุคคลกลุ่มหรือสถาบัน ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ (Emotional conflict) เกิดจากความรู้สึกโกรธ ความไม่ไว้วางใจกัน ความไม่ชอบ ความกลัว ความไม่ยอมกันหรือความขัดกันทางบุคลิกภาพ (Personality clash) ความขัดแย้งเกิดจากเหตุผล (Substantive conflict) เกิดจากเป้าหมายการทำงานไม่ตรงกัน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 11 อ้างถึงใน อริศรา โยศรีคุณ, 2556, หน้า 30) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการที่เลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่ การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุ เป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้ เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความขัดแย้ง ได้ว่าหมายถึงสภาวะการณ์ที่บุคคลหรือสถานการณ์ที่แตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่า มีความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยมเจตคติ เป้าหมายไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ และมีผลทำให้เกิดการขัดขวาง กีดกั้นหรือหักล้างกันเพื่อไม่ให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายได้ การของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากร ในที่นี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวท้าว ในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่นความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถ ที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่ แตกต่าง และเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลง เป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดื้อยอมนไม่ปฏิบัติงานโดยกาพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้น เกิดความเครียดความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

#### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง

ประนัตดา สุทธิกุล (2548, หน้า 14-15 อ้างถึงใน สุขุมพร ธาวิพัฒน์, 2550) ได้ศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner ได้สรุปไว้ดังนี้

1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็น ผลร้ายต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารใน การออกแบบขององค์กร และการบริหารขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคี ขององค์กรและทำให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าองค์กรจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมาก



เกินไปจะเกิดผลร้ายต่อองค์กร ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มิประโยชน์เพราะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยุติความขัดแย้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสพภาพขององค์กรไว้

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544, หน้า 25-28) ได้ศึกษาแนวคิดของ Robbins ซึ่งแบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 แนวความคิด คือ

1. แนวความคิดแบบดั้งเดิม (Traditional view) แนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930-1948 แนวคิดนี้มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายทำลายขาดเหตุผล ใช้ความรุนแรง ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้น จึงต้องหากคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้น จึงต้องช่วยกันปิดบัง สาเหตุของความขัดแย้งเป็นผลมาจากการสื่อสารที่บกพร่อง ขาดความใจกว้าง ขาดความไว้วางใจ เป็นความผิดพลาดของผู้บริหารตามแนวคิดนี้ ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่เลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นคนไม่ดี เป็นตัวแสบขององค์กร

2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral view) แนวคิดนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949-1975 แนวคิดนี้ยอมรับว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่ม ดังนั้น เราจึงต้องยอมรับว่าในองค์กรต้องมีความขัดแย้ง ไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ผู้บริหารจึงควรคิดหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง แทนที่จะขจัดหรือปฏิบัติว่าไม่มี ความขัดแย้ง

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist view) แนวคิดนี้ เป็นแนวคิดปัจจุบันที่มองความขัดแย้งในแง่ดีและสร้างสรรค์คล้าย ๆ กับแนวพฤติกรรมศาสตร์ ความขัดแย้งนอกจากจะเป็นพลังทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มแล้ว ความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะอยู่กับที่เฉื่อยชาไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น แต่ความขัดแย้งต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จึงจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น ประเมินตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

บุญเลี้ยง ทุมทอง (2546, หน้า 36-39) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเดิม เป็นแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จะมองความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน คือ เห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรขจัดให้หมดไปโดยเร็วเป็นสิ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวในแง่ของการสื่อความหมาย ขาดความเข้าใจ ความไม่เชื่อมั่นกัน การปกปิดกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และมองว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

2. แนวคิดแบบใหม่ มองความขัดแย้งในทางบวกและเป็นเรื่องของการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร คือ มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดี ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแข่งขันอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมมิให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าสังคมใดเป็นผลที่เกิดจากการแข่งขันเพื่อให้ได้รางวัลในตนเองเดียวกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลดังกล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นทางเศรษฐกิจ และพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดดั้งเดิมซึ่งเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปโดยเร็ว ส่วนอีกแนวคิดหนึ่ง คือ แนวคิดปัจจุบัน เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดีควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการพัฒนา แต่ต้องมีการควบคุมไม่ให้ลุกลามจนเกิดความเสียหาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 อ้างถึงใน อริศรา โยศรีคุณ, 2556, หน้า 31-32) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวคิดไว้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งตามแนวคิดเดิมและแนวคิดปัจจุบัน

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรควรบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุดความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์กรที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กร
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคลและทำให้โครงการล้มเหลว	

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขันและความขัดแย้ง	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมาย และค่านิยมในองค์กร ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล 5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา 6. มีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อการทำงานของคน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความขัดแย้งสรุปได้ว่า แนวคิดเดิมนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย เป็นตัวบ่งชี้ถึงความล้มเหลวขององค์กรและต้องขจัดให้หมดไปจากองค์กร องค์กรที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ส่วนแนวคิดในปัจจุบันความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงไม่ได้ และไม่ใช้สิ่งที่เลวร้าย ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์กร

จากแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการจัดการความขัดแย้ง ข้างต้นนี้เป็นแต่เพียงแนวคิดหรือวิธีการหนึ่งเท่านั้นที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเลือกเอาแบบที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์กร เพื่อจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโรมัสและคิลแมนน์ จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้

## รูปแบบในการจัดการกับความขัดแย้ง

รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโรบบินส์

Robbins (1974 อ้างถึงใน เสกโรจน์ ถ้วนถวิล, 2541, หน้า 79) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 7 ประการ ดังนี้

1.1 การหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น ในกรณีที่ข้อขัดแย้งมาจากการมีทรัพยากรจำนวนจำกัด และหาได้ยาก การขยายหรือเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างหนึ่ง แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเพิ่มทรัพยากรขององค์กรเอง

1.2 การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำได้โดยให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงไป โดยไม่มีการเผชิญหน้า หรือให้แต่ละฝ่ายใช้ความระมัดระวังในการดำเนินการเพื่อมิให้กระทบกระทั่งฝ่ายอื่นจนเกิดความขัดแย้งขึ้น

1.3 การแยกแยะสิ่งที่ต่างออกไป เป็นการขจัดความแตกต่าง ซึ่งอาจเป็นเป้าหมาย แนวคิด วิธีการ โดยปรับเข้าหากัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในเรื่องนี้ คือ การสร้างเป้าหมายร่วมกัน และใช้การทำงานเป็นทีมเข้าเสริม

1.4 การประนีประนอม เป็นการลดข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายลงเพื่อให้เข้าถึงจุดที่ตกลงกันได้ ในลักษณะหันหน้าเข้าหากัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความพึงพอใจบ้างแม้จะไม่เต็มที่อย่างที่ ต้องการ

1.5 การใช้อำนาจกฎหมายบังคับ เป็นกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นต้องดำเนินการ โดยเร่งด่วน และไม่อาจเสียเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่มีอยู่สั่งการ โดยไม่มีการโต้แย้งและแสดงตนเป็นผู้รับผิดชอบในการสั่งการนั่นเอง

1.6 เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ลดความขัดแย้งลง โดยการให้การศึกษาการเพิ่มทักษะ ความสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพัฒนาทีมงาน แต่ถ้ายังไม่อาจลดความขัดแย้งได้ก็อาจต้องเปลี่ยนตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ

1.7 การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นทางการให้สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจน มีกลไกสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบุคคลและกลุ่มมีระบบย้อนกลับ โดยการร้องทุกข์ อุทธรณ์ หรือการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

### 2. รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม

Rahim (1983 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 155-156) ได้แบ่งวิธีจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ดังนี้

2.1 การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2.2 การยอมตาม (Obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้อีกฝ่ายพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

2.3 การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลงงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสวาทให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

2.5 การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยืนแมว หรือแบบ Give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้

ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

3. รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ Johnson and Johnson (2000, p. 384) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมองสองมิติ กล่าวคือ มิติที่หนึ่ง คือ การบรรลุเป้าหมาย และมิติที่สอง คือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

3.1 แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ขอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงนี้ คือ เต่า

3.2 แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำตามทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

3.3 แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตุ๊กตาหมี

3.4 แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และสัมพันธภาพ

บางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

3.5 แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพพยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ สิ่งที่น่าพอใจ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก

4. รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง และฌ็อง-ฌัก กูว์แซง และฌ็อง-ฌัก กูว์แซง

ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง และฌ็อง-ฌัก กูว์แซง (2550, หน้า 234) ได้กล่าวถึง การจัดการความขัดแย้งที่สามารถปฏิบัติได้ 9 วิธี ดังนี้

4.1 การใช้อำนาจบังคับใช้อำนาจและสร้างความกดดันกรณีที่ต้องการความเร็วในการตัดสินใจหรือกรณีที่เป็นความลับ เมื่อต้องการปกป้องตนเองจากฝ่ายอื่นที่อาจใช้อำนาจในการข่มเรา

4.2 การกลมกลืนยอมรับความเห็น โดยเน้นหนักที่ผลประโยชน์และความกลมกลืนที่มีมากกว่าข้อเสียที่เหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม

4.3 การบำรุงรักษา ดึงเรื่องไว้ก่อนหรือยึดเรื่องนั้นออกไปก่อน เป็นเสมือน กลยุทธ์หยุดพักใช้เมื่อต้องการเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือให้ระยะเวลาในการให้อารมณ์เย็นลง

4.4 การต่อรอง เสนอบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายอื่นต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันด้านเวลาป้องกันการร่วมมือกันและการมีผู้ไกล่เกลี่ยอาจจะช่วยให้กลยุทธ์นี้ง่ายขึ้น

4.5 การอยู่ร่วมกันเป็นการแยกตัดสินใจในช่วงเวลาหนึ่งที่ใช้ในกรณีที่คู่กรณีแต่ละฝ่าย เป็นบริษัทและต้องการทดสอบว่าวิธีใดดีกว่ากัน

4.6 การตัดสินใจตามกฎเป็นการลงความเห็นร่วมกันที่จะใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่น การลงคะแนน การจับสลาก ระบบอาวุโส หรือคณะกรรมการตัดสินใจ เหมาะสำหรับกรณีที่ต้องการความยุติธรรมและแน่นอนในการตัดสินใจ

4.7 การให้ความร่วมมือ โดยการร่วมในการสำรวจ พัฒนาและสร้างสรรค์ทางเลือกที่ทุกฝ่ายต่างพึงพอใจเหมาะสมสำหรับเรื่องที่ต้องการการประนีประนอมกัน หรือเมื่อความสำเร็จของวิธีการ ที่เลือกต้องอาศัยพันธะสัญญาของทุกฝ่าย

4.8 การปล่อยให้ไป เมื่อสิ่งที่จะทำอาจไม่คุ้มกับเวลาและพลังงานหรือเมื่อต้องการปล่อยให้ฝ่ายอื่นตัดสินใจและดำเนินการเองเพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้

4.9 การยอมให้ สนับสนุนความเห็นของผู้อื่นเมื่อเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า หรือเมื่อมีความจำเป็นต่อฝ่ายนั้นมากกว่าฝ่ายเรา

## 5. รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์

Thomas and Kilmann (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2543, หน้า 104-105) ได้แบ่งวิธีการจัดการกับความ ขัดแย้งเป็น 5 แบบ

5.1 การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบ เพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

5.2 การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหามุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

5.3 การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิตการเอาใจตนเองและมิตการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนี้ ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่า พฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ความต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง



5.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เกือบขาดและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5.5 การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะไม่นิยมและไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นแต่เพียงแนวคิดหรือวิธีการหนึ่งเท่านั้นที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและเลือกเอาแบบที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์กร เพื่อจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann มาเป็นบรรทัดฐานในการวิจัย

จากที่กล่าวมาของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งหมายถึง วิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอแบบพฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1978) จำแนกเป็น 5 แบบ ดังกล่าวข้างต้น

จากแบบพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann ทั้ง 5 แบบที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจทำให้ผู้บริหารเกิดข้อสงสัยในการพิจารณาตัดสินใจ

เลือกแบบแต่ละแบบ ซึ่ง Thomas and Kilmann ได้เสนอแนะว่าพฤติกรรมแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมแบบการเอาชนะ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
  - 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
  - 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย
  - 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง
  - 1.4 เพื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล
2. พฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
  - 2.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้
  - 2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองหรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
  - 2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
  - 2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์
  - 2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล
3. พฤติกรรมแบบประนีประนอม ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
  - 3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อจะเอาชนะ
  - 3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอ ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างชัดเจน
  - 3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน
  - 3.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาคที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด
  - 3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล
4. พฤติกรรมแบบการหลีกเลี่ยง ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ
  - 4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่า รอการแก้ไขอยู่

4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือเรามีความขุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติในองค์กร

4.3 เมื่อเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

5. พฤติกรรมแบบการยอมให้ ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการสร้างการยอมรับจากสังคมในการที่จะทำให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

5.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีผลกระทบต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งทำให้องค์กรมีความเสื่อม ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีการพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดการความขัดแย้งให้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกวิธีแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เหมาะสม

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการแก้ไขปัญหาของความขัดแย้ง คือ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีความเหมาะสมและให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิทยาศาสตร์, 2540, หน้า 104-105) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

### 1. การเอาชนะ (Competition)

เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่ง หรือสถานการณืทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุดเข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

### 2. การร่วมมือ (Collaboration)

เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

### 3. การประนีประนอม (Compromising)

เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิตการเอาใจตนเองและมิตการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มักพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ Zero-sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

### 4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและ

ความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้าย ๆ กับการเฉยไว้แล้ว จะดีเอง

#### 5. การยอมให้ (Accommodation)

เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้ นั่น ลูกน้องมักจะไม่นิยมและไม่ชอบและมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภายิตที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

จากการจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1978) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 104-105) มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายองค์ประกอบของความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1978) ดังนี้

#### 1. ด้านการเอาชนะ

วัชรพล มนตรีภักดี (2551, หน้า 7) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารจัดการกับความขัดแย้ง โดยการใช้อำนาจหรืออิทธิพลหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ ถึงแม้ว่าอำนาจนั้นจะไปขัดกับตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถของใครก็ตามและรวมไปถึงการต่อสู้ เพื่อสิทธิหรือความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้อง เพื่อให้ตนเองชนะ ไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2550, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การเอาชนะหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเอาชนะของตนเองเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสุขของผู้อื่น โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือแม้แต่การวางกฎระเบียบเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสุขเสียของผู้อื่น

ปรีชา จำสึงห์ (2549, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การเอาชนะ หมายถึงการที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้ง โดยให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิธีการหรือคำสั่งที่ผู้บริหารคิดและ เป็นการใช้อำนาจ แบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลัง เพื่อการมีชัยบุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับ ความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยืนยันทให้ผู้อื่นดำเนินการตามระเบียบ วิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารคิดเสนอนั้น ใช้อำนาจสั่งการตามที่มีอยู่ โดยไม่ให้มีการโต้แย้ง และไม่สนใจความต้องการและความคาดหวังของผู้อื่น

## 2. ด้านการร่วมมือ

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551, หน้า 7) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

ประกายทิพย์ ภาสุข (2550, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งตนเองและบุคคลอื่น

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2550, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง การแก้ปัญหาแบบที่ยืนรักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยง การร่วมมือนั้น คือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ การร่วมมือกันของบุคคลสองคน ยังอาจแสดงออกมาในรูปของการสำรวจถึงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงความคิดของกันและกันแจ้งขึ้น การร่วมมือเป็นการที่ผู้บริหารมุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

ปรีชา จำสึงห์ (2549, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยพยายามให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมหาทางแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะเกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยง พฤติกรรม ลักษณะนี้เป็นการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยโดยตกลงร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

### 3. ด้านการประนีประนอม

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551, หน้า 7-8) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้งพยายามหาข้อแลกเปลี่ยนให้มาพบกันครึ่งทาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนปรารถนาบ้างเพื่อจะตกลงกันได้ เป็นวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าได้บ้างดีกว่าไม่ได้เลย

ทักษิณ ภูบัวเพชร (2550, หน้า 6-7) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง การมุ่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความพอใจบ้างหรือปรับ โดยยอมได้น้อยกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งดีกว่าการไม่ได้อะไรเลย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยที่พยายามต้องการรักษาหน้าของทั้งสองฝ่ายหรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันกันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการประนีประนอม พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้าง ก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง

ประกายทิพย์ ผาสุข (2550, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิตการเอาใจตนเองและมิตการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง

วัชรพล มนตรีภักดี (2550, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การประนีประนอม หมายถึง วิธีการนี้ใช้ในสถานการณ์ที่ทุกคนได้รับเกียรติเท่ากันให้ออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยสรุป การแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีการนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด เช่น การใช้วิธีลงคะแนนเสียง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด วิธีการนี้เหมาะกับ 2 ฝ่ายที่มีอิทธิพลพอ ๆ กัน และมีสิทธิ์ที่จะได้รับประโยชน์จากการประนีประนอมนี้เท่า ๆ กัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็ คือ จะไม่ได้ทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจริง ๆ ในกรณีที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลางใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากันคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายใด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและเหตุผล เพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย พยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโดยเจรจาต่อรอง รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง

#### 4. ด้านการหลีกเลี่ยง

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดการกับความขัดแย้ง โดยยอมรับว่าปัญหาแต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ประกายทิพย์ ฝาสุข (2550, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

วัชรพล มนตรีภักดี (2550, หน้า 5-6) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉื่อยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ปรีชา จำสิงห์ (2549, หน้า 8-9) ได้กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา โดยการทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นหรือหลีกเลี่ยงไปจากสถานการณ์ เชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งการหลีกเลี่ยง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยยอมรับว่าปัญหา แต่มีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องเล็กน้อยจึงเพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่เกี่ยวข้องไม่ได้แย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

#### 5. ด้านการยอมให้

วัชรพล มนตรีภักดี (2550, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจ

ประกายทิพย์ ฝาสุข (2550, หน้า 18-19) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งว่าจะได้รับอะไร แลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง



ปรีชา จำสิงห์ (2549, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การยอมให้ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้งโดยไม่ต้องการให้กระทบต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้ตนเอง จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นพฤติกรรมตรงข้ามกับการเอาชนะ

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

#### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงระดับการรับรู้ความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กรที่บุคคลสังกัดเป็นสมาชิก การรับรู้ดังกล่าวเป็นความรู้สึกชื่นชมที่บุคคลมีต่อองค์กร และเชื่อมโยงเอกลักษณ์ของตนให้เข้ากับองค์กร ในลักษณะความสัมพันธ์อันเหนียวแน่น ที่แสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร (Steers, 1977, p. 64) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมององค์กรในทางบวก และเกิดความรู้สึกผูกพัน ปราบปรามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Jewell, 1988) โดยมีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กรและมีความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กร ขณะที่ Mowday, Porter and Steers (1982, p. 27) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นอน และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

นอกจากนั้น Steers ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความผูกพันเชิงผกผันกับความต้องการลาออกของบุคลากรในองค์กร กล่าว คือ หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความต้องการลาออกก็จะอยู่ในระดับต่ำ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็จะมีความต้องการลาออกมากขึ้น

Greenberg (1999, p. 86) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงระดับบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร

Robbins (1993, p. 178) ให้ความหมายว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบที่มีความจงรักภักดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่

Northcraft and Neale (1990, p. 464) กล่าวว่า ความผูกพัน หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร และมีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

พัชรวิพรรณ กิจมี (2549, หน้า 50) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง การที่บุคคลากรมีความเกี่ยวพันกับงานที่ทำอย่างลึกซึ้ง มีความรู้สึกที่ดีหรือมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ เห็นว่างานที่ตนเองทำเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตตนเอง ทำให้งานมีคุณค่า และในทางกลับกันงานและผลงานของตนเองช่วยทำให้ตนมีค่ามีความหมายเช่นกัน

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความสัมพันธ์ที่หนักแน่นที่พนักงานแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีความเชื่อมั่นต่อองค์กร และตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามกระทำในสิ่งที่ดีให้กับองค์กร เพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

#### **แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร**

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่สะท้อนด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective component) และจัดเป็นตัวแปรทางด้านเจตคติเช่นเดียวกันกับตัวแปรความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานมุ่งเน้นถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ แต่ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร หรือความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กรที่ตนสังกัดเป็นสมาชิกและเชื่อมโยงบุคคลกับองค์กรไว้ด้วยกัน

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีผู้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันแต่องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร ที่ได้รับความนิยมมาก จากงานของ Mayer and Allen (1991 cited in Mayer et al., 1993, p. 539) โดยเสนอไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment) เป็นอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่ยึดมั่นต่อการทำงาน รู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร อันเนื่องมาจากการรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) เป็นความผูกพันที่เกี่ยวกับแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรต่อไป เนื่องจากรู้สึกว่าได้ลงทุนลงแรงไปตั้งแต่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร หากจากองค์กรไปก็จะสูญเสียผลประโยชน์ รวมถึงการรับรู้ทางเลือกของตนที่มีข้อจำกัด จึงจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นความผูกพันที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร และตระหนักต่อความรับผิดชอบ เสมือนพันธะที่ผูกพันตนเข้ากับองค์กรและต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่คำนึงรับผิดชอบในลักษณะต้องการตอบแทนองค์กรและเพื่อนร่วมงาน เช่น องค์กรส่งไปฝึกอบรมก็จะรู้สึกว่าตนเองจะต้องอยู่ในองค์กรต่อไป เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาตอบแทน และทำประโยชน์ให้กับองค์กร ความรู้สึกดังกล่าวจึงเป็นเสมือนความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่บุคคลมีต่อองค์กร

จากแนวคิดของ Macey and Schneider (2008) สรุปถึงความทุ่มเทในการทำงานมักถูกนำมาใช้ในการอ้างอิงถึงภาวะจิตในการทำงาน เช่น ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ความใส่ใจในงาน (Job attachment) หรืออารมณ์ (Mood) ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน และอ้างอิงโครงสร้างของผลการปฏิบัติงาน (Performance construct) ในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เช่น พฤติกรรมที่มุ่งมั่นพยายาม (Effort behavior) พฤติกรรมทางบวกเพื่อสังคม (Prosocial behavior) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร (Organizational citizenship behavior) รวมทั้งพฤติกรรมด้านที่เกี่ยวข้องกับความประสงค์ในจิตใจ เช่น ความรู้สึกทางบวก (Positive affective) หรือเป็นการผสมผสานจากสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สอดคล้องกับ Wellins and Concelman (2005) ได้กล่าวถึงความทุ่มเทในการทำงานว่าเป็นลักษณะของการหลอมรวม ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างสรรค์ประโยชน์ให้องค์กร และ ความรู้สึกที่ตนมีส่วนในการเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้น จากที่กล่าวมานี้ ความทุ่มเทในการทำงาน จึงไม่ใช่แค่เพียงเรื่องของโครงสร้างทางภาวะจิตใจ แต่รวมถึงบทบาทที่บุคคลกำหนดให้กับตนเองในการกำหนดผลการปฏิบัติงานและยังรวมถึงสภาวะทางอารมณ์ความรู้สึก

ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร โดยอาศัยแนวคิดของ Mayer et al. (1993, p. 544) โดยปรับเนื้อหาให้เข้ากับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความผูกพันด้านความรู้สึกด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน ทั้งนี้ การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือถึงความรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร อันเนื่องมาจากการรับรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือปรารถนาที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กร ด้วยสำนักแห่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรสังเกตได้ด้านการความรู้สึกและด้านบรรทัดฐาน ในขณะที่มีครูบางส่วนต้องการขอย้าย โดยอาจเกิดจากข้อจำกัดหรือจากปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ จึงต้องการแสวงหาทางเลือกให้กับตน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรสังเกตได้ด้านการคงอยู่กับองค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้  
 สุทธิสา ชีวัน (2558) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงเป็นรายด้าน พบว่า แบบเอื้ออำนวย แบบร่วมมือร่วมใจ แบบ ประนีประนอม แบบบังคับ และหลีกเลี่ยงปัญหา ตามลำดับ 2) ความผูกพันขององค์กรของครูในสถานศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้ง 4 แบบ คือ แบบร่วมมือร่วมใจแบบหลีกเลี่ยงปัญหา แบบเอื้ออำนวยและแบบประนีประนอม ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 40.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อริศรา โยศรีคุณ (2556) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ระดับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการร่วมมือ โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความเห็นต่อการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือมากกว่าครูผู้สอน และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จรรยา เสียงเทียนชัย (2554) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง วิธีประนีประนอม แต่ก็ยังมีผู้บริหารโรงเรียนอีกจำนวนมากที่ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งใน วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการยอมให้

ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี (2552) ได้ศึกษาวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสรรพากร ภาค 5 ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการร้อยละ 63.60 มีความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงานเงินเดือน ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และประสบการณ์การทำงานส่วนปัจจัยที่ไม่มีสัมพันธ์

ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตัวแปรที่อธิบายความผูกพันต่อองค์กรดีที่สุดและมีผลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ผลป้อนกลับของงาน ความมีอิสระในงานและประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กร ที่สนทนากับเพื่อนร่วมงาน และองค์กร

จันทนา ลีรุ่งเรืองพร (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท มิตรชูย์ โอ.เอส.เค. โปลน์ ประเทศไทย จำกัด แผนกโลจิสติกส์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ประเด็นระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจากการศึกษา พบว่า ความผูกพัน โดยภาพรวม ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูงแต่ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันโดยรวมของพนักงานแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน เมื่อศึกษาในรายละเอียด พบว่า ความเชื่อมั่น ในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหา ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการปฏิบัติงานและจำนวนวันลาจิจ ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษาและแผนกที่ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อองค์กรและความสุขต่อองค์กรที่แตกต่างกันมีความผูกพันแตกต่างกัน

มณฑนา ตูถยนิษกะ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาปริญญาเอกปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สายงานวิชาการ ภาควิชาเคมี และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี ลักษณะของงานปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความท้าทายของงาน ด้านความมีอิสระในการทำงานและด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับมาก ประสบการณ์จากการทำงานของกลุ่มตัวอย่างด้านที่สนทนากับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความพึ่งพิงได้ขององค์กรและด้านความสำคัญของตนต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกเป็นรายด้าน ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารความสำคัญของตนต่อองค์กร ความพึ่งพิงได้ของ

องค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำจวน ชื่นธงชัย (2551) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร และวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน จะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม

โสภณวิชญ์ บัวบานพร้อม (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพทางการสมรสโสด การศึกษาระดับปริญญาตรีมีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติโดยรวมของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความอิสระในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านความเข้าใจในกระบวนการทำงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้านความสำคัญของตนเองต่อองค์กรและด้านความพึงพอใจขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางสำหรับด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี 2) เพศ สถานภาพสมรส อายุงาน ของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัททู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รายได้ต่อเดือนของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทูคอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความเข้าใจในกระบวนการทำงานของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .014

ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์จากการทำงานของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความสำคัญของคนต่อองค์กรกับด้านความพึงพอใจขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง และด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชัลวานา สะซานิ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงาน โรงแยกก๊าซธรรมชาติ จังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี สถานภาพ โสด มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่อยู่ในแผนกปฏิบัติการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป ปัจจัย ความผูกพันต่อองค์กรมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ นโยบายขององค์กร โครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โอกาสความก้าวหน้าและการเจริญเติบโตในการทำงานและเอกลักษณ์ขององค์กร ทัศนคติที่มีต่อองค์กรซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สุขุมพร ธาวิวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี พบว่า 1) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงานมากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานและปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ส่วนวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม 2) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีขนาดแตกต่างกันมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับบุคคลหรือหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละรูปแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชิงใหม่ เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ โดยภาพรวมผู้บริหาร

สถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ ส่วนเพศหญิงมีพฤติกรรมการบริหาร ความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีอายุการทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมาก ที่สุดเป็นแบบการร่วมมือ อายุการทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี และอายุการทำงานในตำแหน่ง มากกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดเป็นแบบการประนีประนอม รองลงมา เป็นแบบการร่วมมือ

ปรีชา จำสิงห์ (2549) ได้วิจัยการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยมีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง หน้าที่ วิธียอมให้การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตาม ประสบการณ์ ไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการ จัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการเอาชนะ การยอมให้ และการร่วมมือแก้ไขปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความเห็น ด้านการเอาชนะ การยอมให้และการร่วมมือแก้ไขแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน

สุกัญญา พรหมคุณ (2549) ได้ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน ดังนี้ ด้านการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ ด้านร่วมมือ ด้านการประนีประนอมและด้านหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการยอมให้



อยู่ในระดับสูง 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมรายด้านไม่แตกต่างกัน

รัชญา แซ่เล้า (2548) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม รองลงไป ได้แก่ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงการยอมให้และการเอาชนะ

จุฑามาศ รุจิรตา (2547) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้าเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีบังคับและวิธีหลีกเลี่ยง ซึ่งผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

อาวุธ โอชาพงศ์ (2547) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเอาชนะการร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้ ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรีจำแนกตามประสบการณ์โดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0562

รังสรรค์ เหมันต์ (2546) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหาร โรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ

กัมปนาท มีสวนนิล (2545) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่พบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ในระดับมาก พิจารณาตามวิธีการแก้ปัญหาทั้ง 5 วิธี พบว่า วิธีร่วมมือและวิธียอมให้ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการประนีประนอมวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการเอาชนะ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัย พบว่า 1) โดยภาพรวมครูมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก พิจารณาตามวิธีการแก้ปัญหาทั้ง 5 วิธี พบว่า วิธีร่วมมือและวิธียอมให้ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการเอาชนะ ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2) ครูชายและครูหญิงมีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ครูที่มีวุฒิปริญญาตรี ต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน 4) ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณรงค์ กังน้อย (2545) ได้วิจัยยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ มากที่สุดรองลงมา คือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้และแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือ แบบการเอาชนะ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ในระดับปานกลาง แบบการเอาชนะในระดับต่ำ แบบการร่วมมือ พบว่า ผู้บริหาร

เพศหญิง ใช้ออยู่ในระดับสูงผู้บริหารเพศชาย ใช้ออยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีเพศประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนและวุฒิทางการบริหารที่แตกต่างกัน พบว่า ใช้อยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน และเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไม่แตกต่างกัน

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้บริหาร โรงเรียน จังหวัดหนองบัวลำภู กลุ่มตัวอย่าง 512 คน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ใช้อวิธีการร่วมมือใน การจัดการความขัดแย้งใน โรงเรียนเป็น อันดับแรกรองลงมาเป็นวิธีการหลีกเลี่ยง ผู้บริหาร โรงเรียน ใช้อวิธีการเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2540, หน้า 39-40, 122) พบว่า ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจและ รับผิดชอบในการทำหน้าที่ของครูยังสะท้อนถึงคุณลักษณะของการเป็นครูด้วยใจรักซึ่งเกิดจาก คุณลักษณะของงานที่รับผิดชอบ และความรู้สึกของมิตรภาพที่เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกของบุคลากร ภายในโรงเรียน นำมาซึ่งความผูกพันกับงานและปรารถนาที่จะเป็นครูต่อไปในอนาคต เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่องค์กรต่อไป

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Rebecca (2010) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความร่วมมือและความขัดแย้ง กรณีศึกษาของ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยมีการเขียนในกลุ่มที่ได้รับการเรียนรู้ 2 ทางเลือก พบว่า ความขัดแย้ง ต่าง ๆ ที่เกิดจากทีมงานของนักศึกษาปีที่ 1 คณะวิศวกรรมศาสตร์ เมื่อโครงสร้างขององค์กรที่มี ขนาดใหญ่ซึ่งทีมงานได้รับการสนับสนุนความช่วยเหลือทางด้านโครงสร้าง ทีมงานจะมีอิสระใน การมีส่วนร่วมในความขัดแย้งซึ่งนำไปสู่โครงการที่เสร็จสิ้นที่มีคุณภาพสูงกว่า ทีมงานเหล่านี้ ยังสามารถพูดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เคยถูกแบ่งกันภายในอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ในกลุ่มจะต้องอ่าน พฤติกรรมที่ออกแบบให้บ่อนทำลายหรือทำลายลงโดยอำนาจที่เหนือกว่า เป็นการสำรวจค่านิยมที่มี ศักยภาพจากการศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ จากความร่วมมือในการปฏิบัติการในชั้นเรียน

Cohen and Will (2009) ได้ทดสอบทฤษฎีค่านิยมของ Schwartz (1994) ที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารในประเทศอิสราเอล จำนวน 424 คน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่างตัวแปร อายุ ความยุติธรรมและความผูกพันต่อองค์กร และ พบว่า ค่านิยมของแต่ละบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรบนพื้นฐานการรับรู้ ความยุติธรรม

Edwards and Cable (2009) ที่ได้ศึกษาค่านิยมและความสอดคล้องของค่านิยม โดยใช้อ ใช้เทคนิคการ วิเคราะห์ถดถอยแบบ Polynomial พบว่า ตัวแปรด้านการสื่อสาร ความสามารถ

ในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความไว้วางใจเป็นตัวแปรในกลุ่มค่านิยมที่ใช้ทำนาย ความพึงพอใจในงาน เอกลักษณะขององค์กร ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร โดยเรียงลำดับ ความสำคัญของตัวแปรที่มีอำนาจการทำนาย คือ ตัวแปรความไว้วางใจที่มีต่อองค์กรและสมาชิก ตัวแปรต่อมา คือ การสื่อสาร และตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยสุด คือ คือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

Wasti and Can (2008) ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันด้านความรู้สึก และด้าน บรรทัดฐานกับตัวแปรค่านิยมด้าน Collectivist ของหัวหน้างานและลูกน้องในบริบทประเทศตุรกี พบว่า มีความแตกต่างกันของความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้า และลูกน้อง และ พบว่า ค่านิยมเป็นตัวแปรคั่นกลางความผูกพันทั้งสองแบบ

Hallberg et al. (2007) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบเอ (Type A) อุปสงค์ที่มีต่องานและทรัพยากรในงาน การเสียคุณค่าแห่งตน (Cynicism) ความทู่เทในการทำงาน และสภาวะสุขภาพ ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์จากการทำงานของตำรวจชาวสวีเดน พบว่า ตัวแปร ความทู่เทในการทำงานได้รับอิทธิพลจากตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล อุปสงค์ที่มีต่องาน ทรัพยากรในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและคุณค่าแห่งตน เช่นเดียวกับงานของ Hakanen et al. (2006) ศึกษากระบวนการที่เกี่ยวข้องในด้านสภาวะความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานของครู โดยใช้ชื่อ ว่ากระบวนการสร้างความกระตือรือร้น (Energetically process) พบว่า ความทู่เทในการทำงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

Saks (2006) พบว่า ความทู่เทในงานและความผูกพันในองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ระหว่างตัวแปรปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คุณลักษณะงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร รางวัลและ การยกย่อง การดำเนินการด้านความยุติธรรม และปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจที่จะลาออก และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Wu and Cavusgil (2006) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับค่านิยม ในระดับที่สูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

Elizur and Koslowsky (2001) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงาน เพศ และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางเพศ

Leiter and Maslach (2004) เพื่อทดสอบโมเดลและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ชีวิตการทำงานทั้ง 6 ด้าน ความเหนื่อยล้าในการทำงาน 3 ด้าน ความทู่เทในการทำงาน 3 ด้าน และ การรับรู้ของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยศึกษาพนักงานสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัย เก็บข้อมูล 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,005 คน ครั้งที่ 2 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 992 คน และครั้งที่ 3 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 812 คน พบว่า ตัวแปรความเหนื่อยล้าในการทำงาน และ

ตัวแปรความทุ่มเทในการทำงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างบริบทขององค์กรและการรับรู้ของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สอดคล้องกับงานของ Cho et al. (2006) ได้ทดสอบโมเดลการรับรู้ของพยาบาลจบใหม่ 225 คน ในหน่วยดูแลผู้ป่วยหนักต่อการเสริมพลังเชิงโครงสร้าง และชีวิตการทำงานทั้ง 6 ด้านที่มีต่อความทุ่มเทในการทำงาน/ ความเหนื่อยล้าในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการเสริมพลังเชิงโครงสร้างชีวิตการทำงานและอารมณ์เหนื่อยล้า โดยอารมณ์เหนื่อยล้าส่งผลทางตรงในทิศทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ข้อสังเกตของผู้วิจัยมองว่า หากพิจารณาองค์ประกอบด้านความเหนื่อยล้าจะ พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการคงอยู่ ซึ่งเป็นหนึ่ง ในกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ของความผูกพันต่อองค์กร

Henkin et al. (1999, p. 11) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองออบานู (Large urban schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative problem solving)

Melamed, Ugarten, Shirom, Kahana, Lerman and Froom (1999, p. 107) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการจัดการศึกษา โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาระดับสูง (High schools) จากนักการศึกษาและผู้ปกครอง นักศึกษาและผู้มีส่วนร่วม ผลปรากฏว่าความต้องการทางด้านพื้นฐานเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดให้มีการประชุมอภิปราย เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Dubinsky, Kotabe, Lim and Wagner (1997) ตรวจสอบผลของค่านิยมต่อการตอบสนองการทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น พบว่ามีความสัมพันธ์กันในภาพรวม โดยความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า ค่านิยมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความสุข ความมั่นคงปลอดภัยความสำเร็จ การชี้นำตน การไม่คล้อยตามโดยง่าย การทำงานเชิงรุก และวุฒิภาวะมีความเกี่ยวข้องกับการตอบสนองการทำงาน โดยด้านความสุข ความสำเร็จ และการชี้นำตนมีความสัมพันธ์ต่อการตอบสนองการทำงานสูงกว่าด้านอื่นในกลุ่มพนักงานชาวสหรัฐมากกว่าชาวญี่ปุ่น ในขณะที่ ค่านิยมด้านความมั่นคงปลอดภัย การไม่คล้อยตามโดยง่าย และการทำงานเชิงรุก มีความสัมพันธ์ต่อการตอบสนองการทำงานสูงกว่าด้านอื่นในกลุ่มพนักงาน

ชาวญี่ปุ่นและ ไม่มีความแตกต่างกันมากของระดับค่านิยมในกลุ่มตัวอย่างชาวญี่ปุ่นและกลุ่มตัวอย่างชาวอเมริกันและค่านิยมในกลุ่มตัวอย่างทั้งสองส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็น ได้ว่าการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานย่อมมีความสัมพันธ์กับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษาโดยตรง การที่คนต้องมาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลา ในทัศนะเดิมมองว่าความขัดแย้งสามารถหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไปได้ แต่ในทัศนะปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างองค์กรย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ สาเหตุจากความแตกต่างด้านบุคลิกหรือระหว่างองค์กรย่อมมาจากสาเหตุหลายประการ จากความแตกต่างกันในด้านขนาด ก็เป็นที่มาของความขัดแย้งเช่นกัน ซึ่งผลการศึกษางานวิจัยหลายเรื่องของผู้บริหารในแต่ละองค์กรเลือกรวบรวมวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม การร่วมมือ การยอมให้ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ จากมาก ไปหาน้อยตามลำดับและยังพบอีกว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันจะมีพฤติกรรม การจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน หากเมื่อผู้บริหารความขัดแย้งในองค์กรได้ยอมส่งผลถึงความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรคงอยู่และทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในทุกองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่ ความมั่นคงและการมีส่วนร่วมในองค์กร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้วิจัยพิจารณาว่าการศึกษาปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลถึงประสิทธิผลของการจัดการศึกษาต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนในการวิจัยอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องและแม่นยำ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 50 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดชลบุรี จำนวน 2,654 คน และกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดระยอง จำนวน 1,731 คน รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 4,385 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 50 โรงเรียน จำนวน 367 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดตัวอย่างของ (Yamane, 1967 อ้างถึงใน สุทธนู ศรีไสย์, 2551) กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน .05 ผู้วิจัยพิจารณาหนดกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการกำหนดตัวอย่างของ (Yamane, 1967 อ้างถึงใน สุทธนู ศรีไสย์, 2551) กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 367 คน

2. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เลือกจังหวัด ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2.2 การสุ่มโดยการกำหนดสัดส่วน (Quota sampling) โดยการพิจารณาอัตราส่วน จำนวนโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยแบ่งเป็น กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดชลบุรี จำนวน 220 คน และกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดระยอง จำนวน 147 คน ดังนี้

2.2.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดชลบุรี จำนวน 220 คน แบ่งเป็น ขนาดใหญ่ พิเศษ จำนวน 116 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 42 คน ขนาดกลาง จำนวน 50 คน และ ขนาดเล็ก จำนวน 12 คน

2.2.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดระยอง จำนวน 147 คน ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 63 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 52 คน ขนาดกลาง จำนวน 25 คน และขนาดเล็ก จำนวน 9 คน

2.3 การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) เลือกโรงเรียนในแต่ละ จังหวัด โดยการจับสลากโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี จำนวน 31 โรงเรียน และจับสลากโรงเรียนใน จังหวัดระยอง จำนวน 19 โรงเรียน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามด้าน เพศ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัด แบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด จำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านยอมให้



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด จำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และความผูกพัน ด้านบรรทัดฐาน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามลักษณะแบบปลายเปิด (Open ended)

## การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

### การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยให้ได้ตามลักษณะที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยได้มี การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและกำหนด นิยามศัพท์เฉพาะในตัวแปรที่ศึกษา คือ ด้านการบริหารความขัดแย้ง และด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยแบบสอบถามด้านการบริหารความขัดแย้ง มีดังนี้ 1) ด้านการเอาชนะ มี 8 ข้อ 2) ด้านการร่วมมือ มี 8 ข้อ 3) ด้านการประนีประนอม มี 8 ข้อ ด้านการหลีกเลี่ยง มี 8 ข้อ และ 4) ด้านยอมให้ มี 8 ข้อ และแบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้ ด้านความรู้สึก มี 6 ข้อ ด้านความต่อเนื่อง มี 6 ข้อ และด้านบรรทัดฐาน มี 6 ข้อ รวมแบบสอบถามทั้งสิ้น มี 58 ข้อ

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ โดย

ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอความอนุเคราะห์จาก ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินคุณภาพ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละด้าน ตามแนวคิดการหาค่าดัชนี ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective congruency: IOC) ซึ่งจากผล การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้อคำถาม (Item) ในแบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ .50 ที่แสดงว่าข้อคำถามนั้น ๆ มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ ที่กำหนดไว้ โดยผู้เชี่ยวชาญมี 5 ท่าน ดังรายนามดังต่อไปนี้

1.1 ดร.สมุทพร ชำนาญ อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2 ดร.ณัฐกฤตา งามฤทธิ์ อาจารย์พิเศษ ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.3 ดร.สมศักดิ์ ทองเนียม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

1.4 ดร.ศจี จิระโร อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี

1.5 ดร.ปราณชติ มะโนเรือง ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดชลบุรี

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยนำหนังสือจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Tryout) จากครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 ราย แล้วนำผลการทดลองใช้นั้นมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยวิธีของ ครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความขัดแย้ง มีค่าเท่ากับ .78 และค่าความเชื่อมั่นด้านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ .82

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ต่อผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเสนอต่อ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พร้อมกับแบบสอบถามเพื่อ เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง ซึ่งแบบสอบถาม จำนวน ทั้งสิ้น 400 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยนี้ได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางการวิจัยสังคมศาสตร์ มาประมวลผลข้อมูลวิเคราะห์โดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าสถิติความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่า  $t$ -test,  $F$ -test เพื่อนำไปวิเคราะห์กับแบบสอบถาม มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอแบบความเรียง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทั้งรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 5 ระดับ และแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ระดับค่าเฉลี่ยของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 103) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการจัดการความขัดแย้งมาก

2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการจัดการความขัดแย้งปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการจัดการความขัดแย้งน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการจัดการความขัดแย้งน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยสถิติที่ใช้ในการสร้างสมการพยากรณ์ ได้แก่ Stepwise multiple regression analysis

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร กับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$n$	แทน จำนวนตัวอย่าง
$SD$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%	แทน ร้อยละ
$t$	แทน ค่าสถิติ $t$
$F$	แทน ค่าสถิติ $F$
$SS$	แทน ผลรวมกำลังสอง
$MS$	แทน ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
$df$	แทน ระดับขั้นความเป็นอิสระ
$p$	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ
$X_1$	แทน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเอาชนะ
$X_2$	แทน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการร่วมมือ
$X_3$	แทน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประนีประนอม
$X_4$	แทน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการหลีกเลี่ยง
$X_5$	แทน การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยอมให้
$Y_1$	แทน ความผูกพันในองค์กร

$\hat{y}$	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$\hat{Z}$	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน

### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน โดยแสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของผู้ตอบแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
1.1 ชาย	206	56.10
1.2 หญิง	161	43.90
รวม	367	100.00
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	315	85.80
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	52	14.20
รวม	367	100.00
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
3.1 น้อยกว่า 10 ปี	30	8.20
3.2 10-20 ปี	302	82.30
3.3 มากกว่า 20 ปี	35	9.50
รวม	367	100.00
4. ขนาดของโรงเรียน		
4.1 ขนาดเล็ก	35	9.50
4.2 ขนาดกลาง	211	57.50
4.3 ขนาดใหญ่	23	6.30
4.3 ขนาดใหญ่พิเศษ	98	26.70
รวม	367	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 56.10 และเป็นเพศหญิง 161 คน คิดเป็นร้อยละ 43.90 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี 315 คน คิดเป็นร้อยละ 85.80 ปริญญาโท 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี จำนวน 302 คิดเป็นร้อยละ 82.30 มากกว่า 20 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50 น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 30 คิดเป็นร้อยละ 8.20 และเป็นกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 ขนาดเล็ก จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50 และขนาดใหญ่ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ  
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation:  $SD$ ) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผล  
โดยการบรรยาย

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวม

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับการบริหาร	อันดับ
1. ด้านการเอาชนะ (Competition)	3.49	0.64	ปานกลาง	5
2. ด้านการร่วมมือ (Collaboration)	4.58	0.61	มากที่สุด	1
3. ด้านการประนีประนอม (Compromising)	4.07	0.37	มาก	3
4. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	3.50	0.70	มาก	4
5. ด้านการยอมให้ (Accommodation)	4.24	0.60	มาก	2
รวม	3.98	0.58	มาก	

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
รายด้าน พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ (Collaboration) มีระดับมากที่สุด รองลงมา  
คือ ด้านการยอมให้ (Accommodation) และด้านการประนีประนอม (Compromising) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะ (Competition)

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย	3.91	0.72	มาก	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด	4.08	0.52	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์	2.31	0.69	น้อย	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด	3.99	0.23	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมทางเลือกไว้ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน	4.52	0.97	มากที่สุด	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาของตนเอง ถูกต้องเสมอ	2.34	0.73	น้อย	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการ	4.62	0.79	มากที่สุด	1
8. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณีความขัดแย้ง	2.15	0.50	น้อย	8
รวม	3.49	0.64	ปานกลาง	



จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับการบริการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการเอาชนะ (Competition) โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้เห็นความสำคัญของ เป้าหมาย มากกว่าความแตกต่างในวิธีการมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียม ทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน และผู้บริหารสถานศึกษาได้แถลงนโยบาย การทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ และ น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณี ความขัดแย้ง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือ (Collaboration)

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือ ช่วยเหลือกันแก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจ ทั้งสองฝ่าย	4.40	1.02	มาก	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็น ของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ปัญหา	4.41	0.81	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือ จากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง จนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่พอใจของ ทุกฝ่าย	4.42	0.89	มาก	5
4. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหาร สถานศึกษา หาทางให้คู่กรณีปรึกษาหารือ จนทั้งสองฝ่ายพอใจ	4.79	0.60	มากที่สุด	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คู่กรณี หาทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง	4.91	0.29	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือ ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุกฝ่ายพอใจ	4.84	0.58	มากที่สุด	3

ตารางที่ 5 (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
7. ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นในการแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย	3.99	0.13	มาก	8
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง	4.86	0.54	มากที่สุด	2
รวม	4.58	.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการร่วมมือ (Collaboration) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คู่กรณีทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ความคิดร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง และผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุกฝ่ายพอใจ ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คู่กรณีทางออกร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการประนีประนอม (Compromising)

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง	3.07	0.30	ปานกลาง	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมีความขัดแย้ง	3.96	0.42	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง	4.95	0.33	มากที่สุด	1
4. เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาพยายามถอนใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	4.04	0.20	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหา	4.75	0.58	มากที่สุด	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง	3.01	0.10	ปานกลาง	8
7. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบทุกครั้ง	4.00	0.44	มาก	5
8. ผู้บริหารสถานศึกษายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อชนะในอีกบางประเด็น	4.76	0.58	มากที่สุด	2
รวม	4.07	0.37	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการประนีประนอม (Compromising) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมแพ้

ในบางประเด็นเพื่อชนะในอีกบางประเด็น และผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นในการเจรจาแก้ปัญหาตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง	2.72	1.15	ปานกลาง	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน	2.39	0.92	น้อย	8
3. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.12	0.32	มาก	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง	4.09	0.37	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้งกัน	4.94	0.34	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	2.43	1.00	น้อย	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหา	2.45	1.04	น้อย	6
8. ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้เวลานาน ๆ เพื่อให้ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง	4.84	0.44	มากที่สุด	2
รวม	3.50	0.70	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ การโต้แย้งกันมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้เวลานาน ๆ เพื่อให้

ปัญหาที่เกิดขึ้นคลี่คลายไปเอง และผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่รับรู้ว่ามีปัญหาความขัดแย้งในองค์การของตน

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมให้ (Accommodation)

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษานึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง	3.98	0.31	มาก	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้	4.11	0.62	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	4.02	0.41	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษามักถือคติแพ้เป็นพระชนะเป็นมารในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.17	0.55	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	4.56	0.66	มากที่สุด	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น	4.30	0.89	มาก	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษาทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์	4.14	0.74	มาก	5
8. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น	4.62	0.63	มากที่สุด	1
รวม	4.24	0.60	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการยอมให้ (Accommodation) โดยรวม

อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่นมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา และผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่น เมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีดังนี้

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวม

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความรู้สึก	4.12	0.82	มาก	1
2. ด้านความต่อเนื่อง	3.73	0.88	มาก	3
3. ด้านบรรทัดฐาน	3.90	0.39	มาก	2
รวม	3.92	0.70	มาก	

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ความผูกพันในองค์กรของครูด้านความรู้สึกอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านบรรทัดฐาน และด้านความต่อเนื่อง

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้สึกล

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.84	0.46	มาก	5
2. ความรู้สึกว่ายปัญหาของโรงเรียนก็เปรียบเสมือนปัญหาของตน	4.56	0.83	มากที่สุด	2
3. ความรู้สึกว่ายเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัว	3.93	0.52	มาก	4
4. ความรู้สึกว่ายโรงเรียนเปรียบเสมือนบ้าน	4.05	1.39	มาก	3
5. ท่านมีความรู้สึกว่ายพร้อมที่จะเสียสละและอุทิศตนให้กับโรงเรียน	3.67	0.86	มาก	6
6. ความรู้สึกว่ายพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อโรงเรียนโดยไม่มีวณเคลือบแคลงใจใด ๆ	4.67	0.85	มากที่สุด	1
รวม	4.12	0.82	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรู้สึกล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ความรู้สึกว่ายพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อโรงเรียนโดยไม่มีวณเคลือบแคลงใจใด ๆ มากที่สุด รองลงมา คือ ความรู้สึกว่ายปัญหาของโรงเรียนก็เปรียบเสมือนปัญหาของตน และความรู้สึกว่ายโรงเรียนเปรียบเสมือนบ้าน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความต่อเนื่อง

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. จะมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ลำบาก ถ้าตัดสินใจลาออก	3.40	1.14	มาก	5
2. โรงเรียนนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ	4.30	1.18	มากที่สุด	1
3. มีความคิดที่โรงเรียนนี้ให้ในสิ่งที่ต้องการมากกว่าที่อื่น	3.95	0.47	มาก	3
4. อยากที่จะทำงานกับโรงเรียนนี้ต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม	2.96	0.19	ปานกลาง	6
5. ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้	3.53	1.04	มาก	4
6. มีความคิดที่จะทำงานไปจนเกษียณอายุราชการ	4.22	1.24	มาก	2
รวม	3.73	0.88	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า โรงเรียนนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ มากที่สุด รองลงมา คือ ท่านมีความคิดที่จะทำงานไปจนเกษียณอายุราชการ และท่านมีความคิดที่โรงเรียนนี้ให้ในสิ่งที่ต้องการมากกว่าที่อื่น ตามลำดับ



ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านบรรทัดฐาน

การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. ไม่คิดที่จะลาออกในตอนนี้ เพราะมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานอยู่	3.89	0.45	มาก	
2. มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร	4.72	0.74	มากที่สุด	
3. รู้สึกผิดหวังตัดสินใจลาออกในขณะที่โรงเรียนกำลังมีปัญหา	3.86	0.45	มาก	
4. ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจเป็นประโยชน์ แต่ท่านรู้สึกว่าไม่ถูกต้องที่จะออกในตอนนี้	3.03	0.17	มาก	
5. ไม่เคยมีความคิดที่จะย้ายไปร่วมงานกับองค์กรอื่น	3.95	0.29	มาก	
6. มีความยินดีและพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ	3.94	0.24	มาก	
รวม	3.90	0.39	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านบรรทัดฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ท่านมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร มากที่สุด รองลงมา คือ ท่านไม่เคยมีความคิดที่จะย้ายไปร่วมงานกับองค์กรอื่น และท่านมีความยินดีและพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ตามลำดับ

**ตอนที่ 4** ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีดังนี้

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ( $n = 367$ )

ปัจจัย	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>
X <sub>1</sub> (การบริหารด้านการเอาชนะ)	1.000					
X <sub>2</sub> (การบริหารด้านการร่วมมือ)	.292**	1.000				
X <sub>3</sub> (การบริหารด้านการประนีประนอม)	.032	.010	1.000			
X <sub>4</sub> (การบริหารด้านการหลีกเลี่ยง)	.018	.137**	.505**	1.000		
X <sub>5</sub> (การบริหารด้านการยอมให้)	.018	.137**	.505**	1.000**	1.000	
Y <sub>1</sub> (ความผูกพันในองค์กร)	.044	-.062	.298**	.046	.046	1.000

$p \leq .01$  \*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารด้านการยอมให้ (X<sub>5</sub>) ด้านการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง (X<sub>4</sub>) ด้านการบริหารด้านการร่วมมือ (X<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อค้นหาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อค้นหาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate	F
1	.298 <sup>a</sup>	.089	.086	.323	.000
2	.322 <sup>b</sup>	.104	.099	.321	.015

a. Predictors: (Constant), ด้านการประนีประนอม

b. Predictors: (Constant), ด้านการประนีประนอม, ด้านการยอมให้

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณมีค่า .322 และกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์พหุคูณมีค่า .104 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด 2 ตัว ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กรได้ร้อยละ 10.40 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์มีค่า .321

ตารางที่ 15 ความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

Source of variation		df	SS	MS	F	Sig.
1	Regression	3.724	1	3.724	35.596	.000 <sup>a</sup>
	Residual	38.187	365	.105		
	Total	41.911	366			
2	Regression	4.338	2	2.169	21.013	.000 <sup>b</sup>
	Residual	37.573	364	.103		
	Total	41.911	366			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 2 ตัวมีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ตัวแปร	B	SE <sub>b</sub>	β	t	p
ค่าคงที่	3.508	.228		15.379	.000
ด้านการประนีประนอม (Compromising)	.299	.047	.369	6.415	.000
ด้านการยอมให้ (Accommodation)	-.150	.062	-.140	-2.438	.015

R = .322 R<sup>2</sup> = .104 Adj.R<sup>2</sup> = .099 SE<sub>est</sub> = .321 F = .015

จากตารางที่ 16 พบว่า ในการสร้างสมการพยากรณ์ ผู้วิจัยเลือกโมเดล 2 มาใช้ในการค้นหา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในภาพรวมมี 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้าน การประนีประนอม ( $X_3$ ) ส่งผลทางบวก และด้านการยอมให้ (Accommodation) ( $X_5$ ) ส่งผลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{y} = 3.508 + (.299) (x_3) - (.150) (x_5)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .369 (x_3) - (.140) (x_5)$$

จากสมการ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ปัจจัยกับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .322 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .321 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าจากสมการคะแนนดิบ พบว่า เมื่อด้านการประนีประนอมเพิ่มขึ้น 1 คะแนนดิบ จะทำให้ความผูกพันในองค์กรของครูเพิ่มขึ้น 299 คะแนนดิบ ในขณะที่ด้านการยินยอมให้เพิ่มขึ้น 1 คะแนนดิบ จะทำให้ความผูกพันในองค์กรของครูลดลง .150 คะแนนดิบ โดยมีค่าคงที่ = 3.508

จากสมการคะแนนมาตรฐาน พบว่า ด้านการประนีประนอมเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน จะทำให้ความผูกพันในองค์กรของครูเพิ่มขึ้น .369 คะแนนมาตรฐาน ในขณะที่ด้านการยินยอมให้เพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน จะทำให้ความผูกพันในองค์กรของครูลดลง .140 คะแนนมาตรฐาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และ 3) ศึกษาปัจจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประชากร ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 50 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นประชากรในจังหวัดชลบุรี จำนวน 2,654 คน และประชากรในจังหวัดระยอง จำนวน 1,731 คน รวมประชากรทั้งสิ้นจำนวน 4,385 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 50 โรงเรียน จำนวน 367 คน แล้วทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน คือ แบบแบ่งชั้นภูมิ หาคัดส่วน และจับฉลากโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยแบบสอบถามมีค่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความขัดแย้งมีค่าเท่ากับ .78 และค่าความเชื่อมั่นด้านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ .71 วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

### สรุป

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สรุปผลการศึกษาดังนี้

1. ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารด้านการยอมให้ ( $X_5$ ) ด้านการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง ( $X_4$ ) ด้านการบริหารด้านการร่วมมือ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ในภาพรวมมี 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการประนีประนอม ( $X_3$ ) ส่งผลทางบวก และด้านการยอมให้ (Accommodation) ( $X_5$ ) ส่งผลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{y} = 3.508 + (.299)(x_3) - (.150)(x_5)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .369(x_3) - (.140)(x_5)$$

จากสมการ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 บัญญัติกับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .322 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .321 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าการประนีประนอมส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู แต่ในทางกลับกันถ้ายอมให้มาก ความผูกพันต่อองค์กรของครูจะน้อยลง

## อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือของผู้บริหาร เห็นว่าจะเป็นผลดีกับสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายก็ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสมเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ของลำจวน ชื่นชงชัย (2551) ที่ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพล มนตรีภักดี (2550) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งมากที่สุด เป็นแบบการประนีประนอม รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชา จำสึงห์ (2549) ที่ได้วิจัยการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต 4 พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยมีผล ดังนี้ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ

2. ระดับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีด้วยความรู้สึกรู้สึก และยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร แสดงออกโดยการทุ่มเทพลังอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กรด้วยความเต็มใจ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นอยู่ในระดับมาก อีกทั้งความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นแรงผลักดันให้ครูมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายของการทำงาน สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรในบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ตลอดจนทั้งครูเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการจะทำทุกอย่างเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทนา ลีรุ่งเรืองพร (2552) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท มิตรชยุ โอลิ.เอส.เค. ไลน์ ประเทศไทย จำกัด แผนก โลจิสติกส์ ผลการวิจัย พบว่า ประเด็นระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจากการศึกษา พบว่า ความผูกพันโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งในด้านของความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทธนา ตูลยนิษกะ (2552) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกเป็นรายด้าน ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก

และสอดคล้องกับ โสภณวิชญ์ บัวบานพร้อม (2551) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารด้านการยอมให้ ( $X_3$ ) ด้านการบริหารด้านการหลีกเลี่ยง ( $X_4$ ) ด้านการบริหารด้านการร่วมมือ ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา จำสิงห์ (2549) ที่ได้วิจัยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยมีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วิธียอมให้การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการเอาชนะ การยอมให้ และการร่วมมือแก้ไขปัญหาก็แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความเห็นด้านการเอาชนะ การยอมให้และการร่วมมือแก้ไขแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ ลำจวน ชื่นธงชัย (2551) ที่ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหาร และ



วุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งส่วนใหญ่เป็นแบบประนีประนอม

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 ในภาพรวมมี 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการประนีประนอม ส่งผลทางบวก และด้านการยอมให้ ( $X_5$ ) ส่งผลทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ปัจจัยกับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .322 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .321 ดังนั้น การประนีประนอม ( $X_3$ ) ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู แต่ในทางกลับกันถ้ายอมให้มากความผูกพันต่อองค์กรของครูจะน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิสา ชีวัน (2558) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงเป็นรายด้าน พบว่าแบบเอื้ออำนวย แบบร่วมมือร่วมใจ แบบประนีประนอม แบบบังคับ และหลีกเลี่ยงปัญหา ตามลำดับ 2) ความผูกพันขององค์กรของครูในสถานศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ทั้ง 4 แบบ คือ แบบร่วมมือร่วมใจแบบหลีกเลี่ยงปัญหา แบบเอื้ออำนวยและแบบประนีประนอม ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 40.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัย ๆ ไปใช้

1. กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำผลการบริหารจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 ได้แก่ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารความขัดแย้งดังกล่าวได้จะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูทั้งในด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน ซึ่งจะทำให้ครูอยากที่จะทำงานและทุ่มเทให้กับองค์กรและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนสืบเนื่องต่อไป

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรควรมีการพัฒนาบุคลากรในสร้างความตระหนักถึงความรักและสร้างความผูกพันในองค์กร จะทำให้เกิดความผูกพัน ใก้ชิดรักองค์กร และมีความทุ่มเทในการทำงานที่ดี

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประกอบการบริหารงานบุคคลในการสร้างความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการหลีกเลี่ยง หรือการที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งและการที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน เพราะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. นำผลวิจัยที่ได้ไปออกแบบวิจัยสำหรับพัฒนาการบริหารงานด้านบุคลากรของโรงเรียนให้มีความทุ่มเทในการทำงาน และเพิ่มตัวแปรอื่นๆ เช่น ภูมิภานาของข้าราชการครู เป็นต้น

2. ควรมีการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรทั้งระดับบุคคล และระดับ โรงเรียน

3. ควรมีการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน: แนวทางการศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของ  
สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สภานโยบาย.  
กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล (วันที่ 12 กันยายน  
2557-12 กันยายน 2558) ผลงานรัฐบาลครบรอบ 1 ปี กระทรวงศึกษาธิการ. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.moe.go.th/moe/upload/news\\_policyPRAYUT/FileUpload/43356-4624.pdf](http://www.moe.go.th/moe/upload/news_policyPRAYUT/FileUpload/43356-4624.pdf)
- กัมปนาท มีสวนนิล. (2545). ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร.  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม.  
กาญจนา คำชาย. (2558). พฤติกรรมกับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.  
เกษรา ทองประยงค์. (2556). ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงานบริษัท พี. อี. คอนเทนเนอร์ ชัพพลาย จำกัด. วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ปทุมธานี.
- จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2554). ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทนา ลีรุ่งเรืองพร. (2552). การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท มิตรชอุย โอ. เอส.  
เค. ไลน์ ประเทศไทยจำกัด แผนก โลจิสติกส์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จุฑามาศ รุจิรดา. (2547). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนขั้นพื้นฐาน ช วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.  
ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2541). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เคนแอนด์ พีบีเค.

- ชัชวาลนา สะซานี. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงาน โรงแรมแก้ว  
 ธรรมชาติจังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิตติวรรณ ลิพพานิช. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการครู  
 ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ภาคตะวันออก. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ กังน้อย. (2545). ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: วิ. พรินท์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2550). การจัดการ: Management. กรุงเทพฯ:  
 ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทักษิณ ภูบัวเพชร. (2550). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,  
 สาขา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธิดา วรารักษ์สังจะ. (2550). ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนัก  
 บริหารการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2540). ความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองการเป็นสมาชิกด้วยใจรักของครู  
 ระหว่างบุคลากร 2 กลุ่ม การประยุกต์ใช้การสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้างเชิงเส้น  
 ชนิดกลุ่มพหุ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2545). หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิษณุโลก: ภาควิชาการบริหาร  
 การศึกษาและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ:  
 สุวีริยาสาส์น.

- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2546). *การพัฒนาหลักสูตร Curriculum development*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกายทิพย์ ผาสุก. (2550). *พฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประเวศ วะสี. (2553). *การพัฒนาประชาธิปไตยและการปฏิรูปการเมือง*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปราณูชลี มะโนเรือง. (2558). *การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรีชา จำสิงห์. (2549). *การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี. (2552). *ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากรภาค 5*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสุข หุ่นนิรันดร์, ประภาเพ็ญ สุวรรณ, สุรีย์พันธ์ วรพงศธร และอนันต์ มาลารัตน์. (2552). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- พัชรวิพรรณ กิจมี. (2549). *กระบวนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าข้ามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 6*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น.
- พันทิพย์ ทองอร่าม. (2548). *การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานบันราชภัฏในอนาคต: กรณีศึกษสถานบันราชภัฏสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ไพฑูริย์ นามบุญลือ. (2544). *การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน*. จังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ภาวิตา ชาราศรีสุทธิ. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มัญญา ตูถยนิษกะ. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรณีศึกษาคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- รัชญา แซ่เล่า. (2548). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- รังสรรค์ เหมันต์. (2546). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.*
- ลำจวน ชื่นชงชัย. (2551). *การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.*
- วรรณภา นิลวรรณ. (2554). *ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมนงคลธัญบุรี.*
- วัชรพล มนตรีภักดี. (2550). *พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่ การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- วิทยากร เชียงกุล. (2556). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2554-2555. เข้าถึงได้จาก [www.witayakornclub.wordpress.com](http://www.witayakornclub.wordpress.com)*
- วิระพงษ์ แสนโกชน. (2553). *วิธีการศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โทมัส-คิลแมนน์ ของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- ศรีเพ็ญ สุภพิทยากุล. (2546). *มนุษย์กับสันติภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บิสดิเนตเวสต์.
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สยมพร ธาวิพัฒน์. (2550) *การศึกษากิจการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *การประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุกัญญา พรหมคุณ. (2549). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทนต์ ศรีไสย์. (2551). *สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิสา ชีวัน. (2558). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2*. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 9(2), 334-346.
- สุธิดา วรารักษ์สัจจะ. (2550). *ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสนาะ ดิเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ ลิฟเพรส.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2543). การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใน *เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ เรื่อง วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา: แนวทางการวิจัยและพัฒนา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณวิชญ์ บัวบานพร้อม. (2551). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัททรู คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. (2549). *การบริหารการศึกษาในคลื่นความเปลี่ยนแปลง*. บุรีรัมย์: วินัย.
- อริศรา โยศรีคุณ. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- อับดุลเลาะ ยะฟา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- อาวุธ โอชาพงศ์. (2547). *ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- Barnard, G. H. (2009) *Human behavior*. New York: Harcourt Brace & World.
- Cho, J., Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses. *Nursing Leadership, 2*(19), 43-60.
- Cohen, S., & Will, T. A. (2009). Stress, social support and buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(10), 310-357.
- Dubinsky, A. J., Kotabe, M., Lim, C. U., & Wagner, W. (1997). The job impact of values on salespeople's responses: A cross-national investigation. *Journal of Business Research, 2*(39), 195-208.



- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 1*(94), 654-677.
- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Value and organization commitment. *International Journal of Manpower, 1*(22), 593-599.
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organization* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences, 1*(113), 487-497.
- Hallberg, U. Schaufeli, W. B., & Johansson, G. (2007). Type a behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology, 1*(48), 135-142.
- Henkin, A. W., & Winer, B. J. (1999). *A factorial study of leader behavior description*. Columbus, OH: Ohio State University Press.
- Jewell, L. N. (1988). *Contemporary industrial/ organizational psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Brooks/ Cole.
- Johnson, D., & Johnson, R. (2000). Cooperative learning, values, and culturally plural classrooms. In M. Leicester, C. Modgill, & S. Modgill (Eds.), *Values, the classroom, and cultural diversity* (pp. 15-28). London: Cassell PLC.
- Krishnamurti, J. (2003). *Can humanity change?*. London: Shambhala.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). *Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout*. In P. L. Perrewe, D. C. Ganster (Eds), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies, research in occupational stress and well being* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Elsevier.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(4), 3-30.
- Mayer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment of organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 3*(78), 538-551.

- Melamed, S., Ugarten, U., Shirom, A., Kahana, L., Lerman, Y., & Froom, P. (1999). Chronic burnout, somatic arousal and elevated cortisol levels. *Journal of Psychosomatic Research, 46*, 591-598.
- Mondy, R. W. (1990). *Human resource management*. Boston: Allyn k Bacon.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, M. R. (1982). *Employee organization linkages: The psychology commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T. Porter, L. W., & Steers, M. R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 2*(14), 224-247.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organization behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- Pajak, E., & Blaise, J. (1989). The impact of teacher's personal lives on professional role enactment: A qualitative analysis. *American Educational Research Journal, 26*(2), 283-310.
- Rebecca, A. (2010). *Nursing leadership and management: Theories, process and practice*. Philadelphia, PA: F.A.
- Richardson, A. D. (2006). A multi-site analysis of random error in tower-based measurements of carbon and energy fluxes. *Agric For Meteorol, 136*, 1-18.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 2*(21), 600-619.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 2*(22), 46-75.
- Thomas, A., & Kilmann, C. (1978). *Interpersonal conflict resolution* (3<sup>rd</sup> ed.). Scott Foresman: Glenview.
- Wasti, S., & Can, P. (2008). *Organizational theory: Structure design and applications* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. Retrieved from <http://www.WPSmag.com>
- Wu, A. C., & Cavusgil, C. L. (2006). *Interpersonal conflict resolution* (3<sup>rd</sup> ed.). Scott Foresman: Glenview.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.สมุท ชำนาญ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.ณัฐกฤตา งามฤทธิ อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.สมศักดิ์ ทองเนียม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
4. ดร.ศจี จิระโร อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
5. ดร.ปราชญ์ชลิ มะโนเรืองศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี



ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว ๐๐๗๖

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๕ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ปราณูชติ มะโนเรือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอนุสรรา สิงห์โต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘ ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัย โทร.๐๘๔-๐๕๐-๖๖๖๓



ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๖ ๐๐๗๖

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๕ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ศจี จิระโร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงข้อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอนุสรรา สิงห์โต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๑๘ ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๕๑๑

ผู้วิจัย โทร.๐๘๔-๐๕๐-๖๘๖๓



ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๑ ๐๐๓๖

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๕ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สมศักดิ์ ทองเนียม

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำขออนุญาตวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอนุสรรา สิงห์โต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘ ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัย โทร.๐๘๔-๐๕๐-๖๘๖๓





ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๖ ๐๐๗๖

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๕ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ณัฐกฤตา งามมีฤทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำขออนุญาตวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอนุสรรา สิงห์โต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘ ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัย โทร.๐๘๔-๐๕๐-๖๘๖๓



ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๖ ๐๐๗๖

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
๑๖๕ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข  
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สมุทร ชำนาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงข้อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวอนุสรรา สิงห์โต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๘ ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศรี ทองนุช เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัย โทร.๐๘๔-๐๕๐-๖๘๖๓

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามการวิจัย

### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร  
กับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
A FACTORS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT OF  
ADMINISTRATORS WITH ENGAGEMENT TO THE ORGANIZATION OF TEACHERS  
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
3. แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 4 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านยอมให้  
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ใน 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน  
ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามลักษณะแบบปลายเปิด (Open ended)
4. ขอความอนุเคราะห์ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้แต่ละข้อว่ามีความเหมาะสม ในการเป็นตัวบ่งชี้ในแต่ละประเด็นอย่างไร แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดค่าความหมาย ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

5. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อในทางลบใด ๆ ต่อท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารอื่นจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ต่อไป

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ข้อ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- ( ) ชาย
- ( ) หญิง

2. ระดับการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรี
- ( ) ปริญญาโท
- ( ) ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ( ) น้อยกว่า 10 ปี
- ( ) 10-20 ปี
- ( ) มากกว่า 20 ปี

4. ขนาดของโรงเรียน

- ( ) ขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 500 คน)
- ( ) ขนาดกลาง (500-1,000 คน)
- ( ) ขนาดใหญ่ (1,001-1,500 คน)
- ( ) ขนาดใหญ่พิเศษ (1,501 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการเอาชนะ (Competition)</b>						
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาได้แถลงนโยบายการทำงานพร้อมทั้งกำชับให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสวงหาการสนับสนุนจากคนอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเคร่งครัด					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมทางเลือกไว้ก่อน ก่อนที่จะขอความเห็นจากผู้ร่วมงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อว่าความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหของตนเอง ถูกต้องเสมอ					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าความแตกต่างในวิธีการ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความต้องการของตนเป็นหลักเพื่อเอาชนะจากกรณี ความขัดแย้ง					
<b>ด้านการร่วมมือ (Collaboration)</b>						
9	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คู่กรณีร่วมมือหรือช่วยเหลือกันแก้ปัญหานั้นเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย					
10	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจนความขัดแย้งคลี่คลายและเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาหาทางให้ คู่กรณีปรึกษาหารือจนทั้งสองฝ่ายพอใจ					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คู่กรณีหาทางออก ร่วมกันจากกรณีความขัดแย้ง					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันลงมือปฏิบัติการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนทุกฝ่ายพอใจ					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความช่วยเหลือจากคนอื่นใน การแก้ไขปัญหาจนเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ความคิด ร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง					
<b>ด้านการประนีประนอม (Compromising)</b>						
17	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นคนกลาง ในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหาวิธีแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นของตนกับความคิดเห็นของผู้อื่นเมื่อมี ความขัดแย้ง					
19	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละบางอย่างเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการแก้ไขความขัดแย้ง					
20	เมื่อเกิดกรณีความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาพยายาม ถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น ในการเจรจาแก้ปัญหา					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำให้คู่กรณีเข้าใจอีกฝ่าย หนึ่งและลดความสำคัญของตนเองลงบ้าง					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจเกือบ ทุกครั้ง					
24	ผู้บริหารสถานศึกษายอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อชนะ ในอีกบางประเด็น					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)</b>						
25	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งคลี่คลายลง					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่รับรู้ว่ามมีปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของตน					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ตนเองไม่สบายใจจากกรณีความขัดแย้ง					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ การโต้แย้งกัน					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจต่อสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
31	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหา					
<b>ด้านการยอมให้ (Accommodation)</b>						
33	ผู้บริหารสถานศึกษานึกถึงความประสงค์หรือความพอใจของผู้อื่นเมื่อต้องมีการเจรจาต่อรอง					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาถนอมน้ำใจผู้อื่นหรือพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้					
35	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบแม้ว่าตัวเอง จะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
36	ผู้บริหารสถานศึกษามักถือคติแพ้เป็นพระชนะเป็นมารในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง					
37	ผู้บริหารสถานศึกษายอมเสียสละสิ่งที่ยากได้เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือตนเองและยอมทำตามผู้อื่น					



ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารสถานศึกษาทำตามความคิดเห็นของผู้อื่นถ้าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความสุขหรือได้ประโยชน์					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 18

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความรู้สึก</b>						
1	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
2	ท่านมีความรู้สึกที่ปัญหาของโรงเรียนก็เปรียบเสมือนปัญหาของตน					
3	ท่านมีความรู้สึกที่เพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัว					
4	ท่านมีความรู้สึกที่โรงเรียนเปรียบเสมือนบ้าน					
5	ท่านมีความรู้สึกที่พร้อมที่จะเสียสละและอุทิศตนให้กับโรงเรียน					
6	ท่านมีความรู้สึกที่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อโรงเรียนโดยไม่มีความเคลือบแคลงใจใด ๆ					
<b>ด้านความต่อเนื่อง</b>						
7	ท่านจะมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ลำบาก ถ้าตัดสินใจลาออก					
8	โรงเรียนนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ					
9	ท่านมีความคิดว่าโรงเรียนนี้ให้ในสิ่งที่ต้องการมากกว่าที่อื่น					

ที่	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ท่านอยากที่จะทำงานกับโรงเรียนนี้ต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม					
11	ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้					
12	ท่านมีความคิดที่จะทำงานไปจนเกษียณอายุราชการ					
<b>ด้านบรรทัดฐาน</b>						
13	ท่านไม่คิดที่จะลาออกในตอนนี้ เพราะมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานอยู่					
14	ท่านมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร					
15	ท่านรู้สึกผิดถ้าตัดสินใจลาออกในขณะที่โรงเรียนกำลังมีปัญหา					
16	ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจเป็นประโยชน์ แต่ท่านรู้สึกที่ไม่ถูกต้องที่จะออกในตอนนี้					
17	ท่านไม่เคยมีความคิดที่จะย้ายไปร่วมงานกับองค์กรอื่น					
18	ท่านมีความยินดีและพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ					

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ**

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้  
นางสาวอนุสรฯ สิงห์โต