

## การพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหา A Model Development of Conflict Resolution in the Secondary Schools by Problem Solving Method

อมร อ่อนสี<sup>1\*</sup> , สุกัญญา แซ่มช้อย<sup>2\*\*</sup>  
Amorn Onsee<sup>1\*</sup> , Sukanya Chaemchoy<sup>2\*\*</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรดุริยปฏิบัติ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เลขที่ 99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

<sup>1</sup>Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University.  
99 Moo 9 Tumbol Thapo, Amphor Muang, Phitsanulok 65000

<sup>2</sup>ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เลขที่ 99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

<sup>2</sup>Department of Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University.  
99 Moo 9 Tumbol Thapo, Amphor Muang, Phitsanulok 65000

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหาและมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ เพื่อ 1) ศึกษาทักษะที่จำเป็น กระบวนการแก้ปัญหา และผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) สร้างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ประเมินรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา การดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1) การศึกษาทักษะที่จำเป็น กระบวนการแก้ปัญหา และผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการศึกษเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 12 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ขั้นตอนที่ 2) การสร้างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาและตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบฯ โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

\* ผู้เขียนหลัก

อีเมล: watbotsuksa8@gmail.com

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจําภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร)



ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบไปใช้ ประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 350 คน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การเจรจา 3) การสร้างความเป็นกลางและศรัทธา 4) การใช้อำนาจ 5) การฟังและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 6) การคิดอย่างเป็นระบบและการมองภาพรวม 7) การเผชิญหน้าผู้อื่น 8) การควบคุมอารมณ์ 9) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 1) การกำหนดปัญหา 2) การศึกษาสาเหตุของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือก 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การวางแผนและปฏิบัติตามแผน 6) การติดตามและการประเมินผล และ องค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) สถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3) บุคลากร 4) นักเรียน ส่วนผลการประเมินรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา พบว่า มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

## คำสำคัญ

การบริหารความขัดแย้ง โรงเรียนมัธยมศึกษา กระบวนการแก้ปัญหา

## Abstract

The main purpose of this research was to develop a model of conflict management in secondary schools through the problem-solving process. The research methods comprised of three steps as follows: 1) studying the existing approaches of conflict management in secondary schools by analyzing documents and interviewing 12 secondary school administrators and 9 experts 2) creating a model of conflict management in secondary schools by the discussing the proposed model in order to check and discover the appropriate model 3) evaluating feasibility and usefulness on the model by questionnaire from 350 secondary school administrators.

The research indicated that an effective model of conflict management must be comprised of three main components: 1) nine important skills conflict management which include: situational analysis, negotiation, neutral and charismatic creation, the use of power, listening and feedback, systematic and holistic thinking, confrontation, emotional control, and positively relative creation 2) the problem-solving process which includes six steps: problem identification, study of problem causation, alternative identification, alternative decision making, planning and doing, monitoring and evaluation 3) outcomes which include four sub-components: schools, school administrators, staffs and students. The evaluation of a model development of conflict resolution in the secondary schools by problem solving methods found a high degree of feasibility and usefulness.

## Keywords

Conflict Resolution, Secondary Schools, Problem Solving Methods

## บทนำ

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานแก่ผู้เข้าเฝ้าฯ รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสายสะพาย ณ ศาลาดุสิตดาลัย วันอังคารที่ 29 ตุลาคม 2517 มูลนิธิพระดาบส. (2554. 220) ความว่า

“...ความสามัคคีนั้นอาจหมายถึงเห็นชอบเห็นพ้องกันโดยไม่แย้งกัน ความจริงงานทุกอย่าง หรือการอยู่เป็นสังคมย่อมต้องมีความแย้งกัน ความคิดต่างกัน ซึ่งไม่เสียหายแต่อยู่ที่จิตใจของเรา ถ้าเราใช้หลักวิชาและความปรองดองด้วยการใช้ปัญญาการแย้งต่างๆ ย่อมเป็นประโยชน์...”

สุพัทธา จิตตเสถียร (2553, 189) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การในยุคศตวรรษ 21 นี้ จะต้องเผชิญกับความท้าทายของปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแข่งขันที่เข้มข้น การเอาชนะกันด้วยความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยแต่มีสิ่งหนึ่งที่คงอยู่ท้าทายสมรรถนะการบริหารองค์การของผู้นำทั้งหมด นั่นคือ “ความขัดแย้ง” เช่นเดียวกับ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2534, 8) ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการแก้ไข งานวิจัยในต่างประเทศแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง ใช้เวลาประมาณร้อยละ 20 ของเวลาที่ทำงานเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง ได้มีงานวิจัยในระยะต่อมาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใช้เวลาเพื่อจัดการกับความขัดแย้งเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25 สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้นใช้เวลาถึงร้อยละ 30 ในการจัดการกับความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยไม่สามารถจะเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครก็ตาม หากผู้บริหารสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีแล้วย่อมมั่นใจได้ว่างานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามขนาดของโรงเรียน เล็ก กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ และผู้บริหารเกษียณอายุราชการในจังหวัดพิษณุโลก จังหวัดสุโขทัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สภาพทั่วไปของปัญหาความขัดแย้งมีปัญหาความขัดแย้งทุกโรงเรียนเป็นปกติทุกแห่ง มีลักษณะแตกต่างกันไปจะรุนแรงหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการแก้ปัญหาและข้อเท็จจริงอยู่ที่สาเหตุหรือต้นเหตุของปัญหา ปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ปัญหาเก่าหมดไป ปัญหาใหม่ก็เข้ามาอีก ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเกี่ยวข้องกับ การพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงาน ปัญหาส่วนตัว ผลประโยชน์ ทรรศนะของครูที่มีต่อผู้บริหาร ครูมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคล การไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน พฤติกรรมของนักเรียนที่ไม่เหมาะสม การใส่ร้ายป้ายสี ความเป็นธรรม ฯลฯ ซึ่งประเด็นปัญหาความขัดแย้งที่คู่กรณีมีความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับครู กลุ่มกับกลุ่ม ผู้บริหารกับชุมชน ซึ่งผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ กระทบต่อการบริหารงานบุคคลในด้านการพัฒนาการเรียน



การสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้การพัฒนางานในด้านต่าง ๆ จะลุล่วง ทำให้ต้องใช้วิธีการที่พิถีพิถัน และละเอียดมากขึ้น ซึ่งกระทบต่อความร่วมมือในการทำงานเกิดความแตกแยกและผลสัมฤทธิ์ของงาน การบริหารจัดการของโรงเรียนหยุดชะงัก หยุดการพัฒนาโรงเรียนที่จะหล่อหลอมรวมประสาน จะต้องใช้เวลานาน การทำงานด้วยกันไม่ได้กระทบต่อการทำงานไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และขาดเอกภาพ สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของโรงเรียน อีกทั้งวันชัย รัตนศัพท์ และ รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ (2552, 4) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับคน ซึ่งมีพื้นฐานของชีวิต มีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด มีความรู้ ประสบการณ์ ลักษณะนิสัย และความพอใจที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกัน ทำงานด้วยกัน ด้วยธรรมชาติของความแตกต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ และเมื่อเกิดความขัดแย้งแล้วผู้บริหารก็ไม่สามารถเพิกเฉย หรือทำเป็นไม่สนใจและปล่อยให้เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ในโรงเรียนรุนแรง โดยไม่ได้รับการแก้ไขไม่ได้ อีกทั้งงานวิจัยของอารีรัสมิ วัฒนทองผิว (2553, 118) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ พบว่า สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา ความขัดแย้งในการจัดสรรทรัพยากรงบประมาณและการบริหารโครงการของสถานศึกษา สาเหตุของความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทศนคติ ประสบการณ์ บุคลิกภาพของคนในหน่วยงาน ความไม่พึงพอใจในบทบาทของคนในหน่วยงาน การประเมินผล และระบบการตอบแทนผลประโยชน์ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนและการแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน

จากความสำคัญและความเป็นมาของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการจัดการศึกษาและสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่ซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดผลเสีย และปัญหาที่ต้องตามมาในอนาคตให้ได้อย่างน้อยสามารถที่จะเปลี่ยนความขัดแย้งที่ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่ายและเป็นประโยชน์ได้ อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงที่ดีและสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษาให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ซึ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยกระบวนการเป็นวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ มีความสอดคล้องกันและตัดสินใจแบบผสมผสานที่จะพยายามหาทางแก้ไขที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน นับว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหาเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการได้อย่างสำเร็จ มีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะที่จำเป็น กระบวนการแก้ปัญหาและผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา

## ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติในการบริหารงานขององค์กร โดยอาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็เป็นไปได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งคุณและโทษ อาจจะนำมาซึ่งความแตกแยกขาดความสามัคคีอันดีต่อกัน หรืออาจจะนำมาซึ่งการกระตุ้นและส่งเสริมความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นความรับผิดชอบโดยตรง ที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อยุติหรือแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นให้ได้ ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้วิทยาการความรู้ด้านความขัดแย้ง และอาศัยประสบการณ์กระทำจนประสบผลสำเร็จมาแล้วจึงนำมาปรับใช้แก้ไขปัญหาค ตลอดจนนำแนวทางหรือหนทางแก้ไขจากหลายๆ ทางเพื่อแก้ไขปัญหาคของความขัดแย้งต่างๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งจะนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าให้แก่องค์กรของตนยิ่งขึ้นไป อีกทั้ง สุพานี สฤณีวานิช (2552, 333) กล่าวว่า ประเภทความขัดแย้งในเชิงบุคคล กลุ่มหรือองค์กร แบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้ 1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งของบุคคลและกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 5) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร

ในส่วนองสาเหตุความขัดแย้ง ธร สุนทรายุทธ (2551, 231-239) กล่าวว่าสาเหตุขององค์การที่มีสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้ 1) การมีทรัพยากรที่จำกัด 2) ความคลุมเครือขององค์การ 3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด 4) การแข่งขันต่างๆ องค์การมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน 5) การมีข้อยกเว้น

ผลของความขัดแย้งซึ่งสุนันทา เลานันท์ (2549, 184-187) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอและจะเป็นผลดีต่อองค์การถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือรุนแรงเกินไป เพราะจะช่วยให้สมาชิกเกิดความรอบคอบ รู้จักคิดอย่างมีเหตุมีผลและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานตามที่ทีมรับผิดชอบในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือมีอยู่ในระดับต่ำ ก็จะทำให้เกิดสภาวะที่ทุกคนคล้อยตามกัน (Group Think) ทำให้ขาดความคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงงาน ทำนองเดียวกันถ้าความขัดแย้งมีในระดับสูงมาก ข้อมูลต่างๆ ถูกบิดเบือนทำให้คุณภาพการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศค่อนข้างตึงเครียด ความคิดใหม่ๆ จะเกิดขึ้นน้อยมาก



แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, 116) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งซึ่งประกอบด้วยกระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง การวินิจฉัยความขัดแย้ง การนิยามปัญหาความขัดแย้ง การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยากเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือในองค์กรหากในหน่วยงานหรือในองค์กรมีความขัดแย้งในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง หากในหน่วยงานหรือในองค์กรมีความขัดแย้งในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์กร
3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งและกระบวนการแก้ปัญหา มีดังนี้

### 3.1 กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, 142) ได้กล่าวว่าการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุผลและเป็นวิธีสร้างสรรค์และเป็นการแสวงหาข้อตกลงที่สบอารมณ์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่แท้จริง เป็นวิธีการที่ขึ้นอยู่กับความใจกว้างของทุกฝ่ายและความจริงใจที่จะแก้ปัญหาซึ่งมิใช่มุ่งการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลงเท่านั้น การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะนั้น เน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เน้นการให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดและเน้นที่การร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ เป็นการแก้ปัญหาที่มีความเห็นสอดคล้องกันและการตัดสินใจแบบผสมผสานซึ่งเป็นการแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นวิธีการที่จะพยายามหาทางแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน พยายามร่วมกันวิเคราะห์ว่าปัญหาอยู่ที่ใด นับว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการแก้ปัญหาแบบกระบวนการก็เป็นวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ

### 3.2 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, 159) กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้และมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งเพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ ทักษะต่างๆ ในการบริหารความขัดแย้ง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, 54-59) กล่าวว่า กระบวนการของการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Process) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์กร



ของตนให้หมดไปนั้น คือ การนำกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนในการจัดการความขัดแย้งเข้ามาใช้เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมสำหรับทุกฝ่ายสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, 146-150) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาแบบกระบวนการเป็นอีกวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบชนะ-ชนะบุคคลที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ เช่นเดียวกับสมชาติ กิจยรรยง (2555, 99-100) กล่าวว่า กระบวนการแก้ไขปัญหาคือสามารถใช้ได้ทั้งความขัดแย้ง ระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารด้วยกันก็ได้และคล้ายๆ กับวิธีการแก้ไขปัญหาคือ 1) กำหนดปัญหา 2) พยายามหาสาเหตุของปัญหา 3) กำหนดทางเลือก 4) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด 5) กำหนดการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง และ 6) ประเมินผลการแก้ไขแล้วปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา มีดังนี้ อารีศรี วัฒนทองผิวน (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา โดยสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทศนคติ และประสบการณ์

กาญจนา สามีภักดี ปิยะมาภรณ์ สุวรรณเจริญพร และภัทรภร ศรีนวล (2551) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร โดยศึกษาความขัดแย้งใน 3 รูปแบบ คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร
    - 1.1 การศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุและระดับของความขัดแย้ง
    - 1.2 ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบรรจุแต่งตั้งและการบริหารงานบุคคล
    - 1.3 พัฒนาทักษะและสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล
  2. แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งภายในกลุ่มภายในองค์กร
    - 2.1 การจัดระบบและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน
    - 2.2 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีเมตตาธรรมกับทุกกลุ่ม ซึ่งรวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ด้วยความเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
  3. แนวทางที่สมควรนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กร
    - 3.1 มีการจัดสรรทรัพยากร ผลตอบแทน/รางวัลอย่างเป็นธรรม
    - 3.2 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้
- จารุวรรณ ตั้งจิตสมคิด (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาความขัดแย้งด้านงานบุคลากรมีปัญหาสูงสุด คือ



มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.22 รองลงมา ได้แก่ ระดับปัญหาความขัดแย้งด้านงานธุรการและการเงิน มีค่าเท่ากับ 1.01 ด้านงานวิชาการ มีค่าเท่ากับ 0.97 ด้านงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีค่าเท่ากับ 0.93 ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเท่ากับ 0.93 และปัญหาความขัดแย้งน้อยที่สุดได้แก่ ด้านงานกิจการนักเรียนมีค่าเท่ากับ 0.91

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดโดยเชื่อมโยงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงระบบอย่างมีเหตุผล ในการพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหาโดยมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และองค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยใช้เก็บข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

**1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทักษะที่จำเป็น กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งและผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา** แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งและผลลัพธ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง ทักษะที่จำเป็น กระบวนการแก้ปัญหาและผลลัพธ์

1.2 การศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ 10 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ด้านการบริหารการศึกษา และได้รับรางวัลระดับชาติ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดละ 1 คน ในจังหวัดเพชรบูรณ์ พิษณุโลก สุโขทัย จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

1.3 การศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลลัพธ์ในการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

**2. ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา** ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาทักษะที่จำเป็น กระบวนการแก้ปัญหา และผลลัพธ์ มาเป็นกรอบแนวทางในการสร้างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหา แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่



2.1 การยกย่องรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหา โดยการนำข้อมูลจากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 1 มายกย่องเป็นร่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา

2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา ในขั้นตอนนี้ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

### 3. ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ด้วยกระบวนการแก้ปัญหา ผู้วิจัยดำเนินการใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 350 คน เพื่อประเมินความเป็นไปได้และประโยชน์ของการนำรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหาไปใช้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เพื่อประเมินความเป็นไปได้และประโยชน์ของรูปแบบ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษาทักษะที่จำเป็น กระบวนการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง และผลลัพธ์ในการบริหาร ความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา

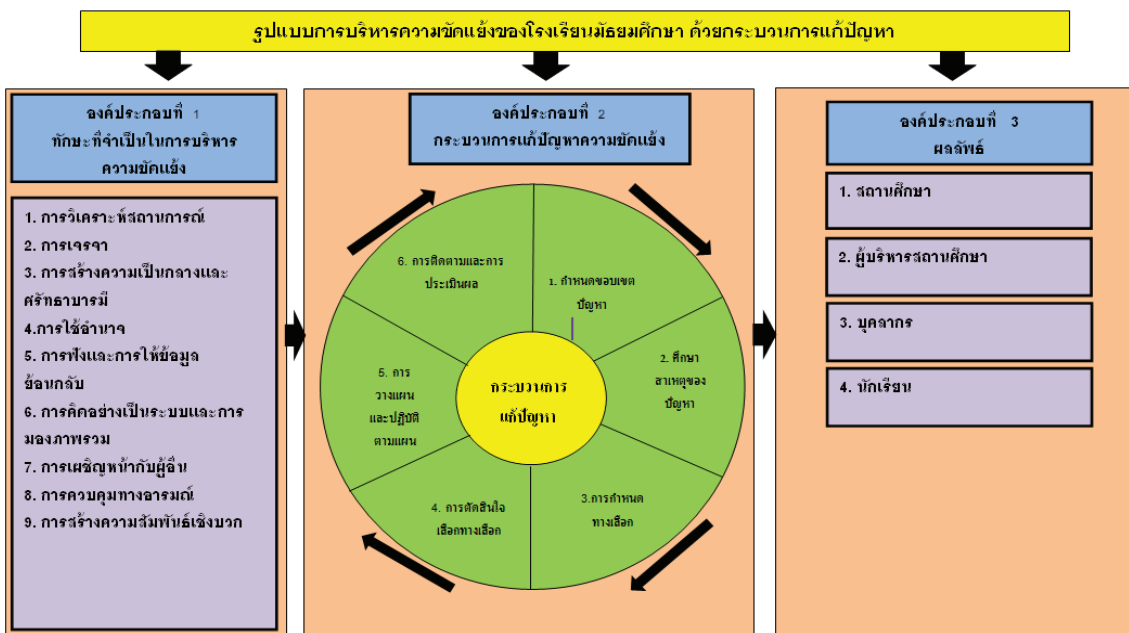
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการแก้ปัญหา และผลลัพธ์ คือ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การเจรจา 3) การกระจายความเป็นธรรม 4) การใช้อำนาจ 5) การฟัง 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 7) การมองภาพรวม 8) การเผชิญหน้ากับผู้อื่น 9) การมีความยืดหยุ่น 10) ความสามารถทางอารมณ์ ซึ่งทักษะทั้ง 10 ประการสามารถแยกทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารตนเองเสียก่อน ที่จะช่วยลดการสร้างความขัดแย้งในโรงเรียน อันเกิดจากตัวผู้บริหารเอง ได้แก่ทักษะ 1) การกระจายความเป็นธรรม 2) การใช้อำนาจ 3) การฟัง 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) การมองภาพรวม 6) การเผชิญหน้ากับผู้อื่น 7) การมีความยืดหยุ่น 8) ความสามารถทางอารมณ์ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การศึกษาสาเหตุของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือก 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การวางแผนและปฏิบัติตามแผน 6) การติดตามและการประเมินผล องค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ ได้แก่ องค์การและบุคคล

## 2. ผลการสร้างการพัฒนา รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหา

ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา และดำเนินการตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งประกอบด้วย 9 ประการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การเจรจา 3) การสร้างความเป็นกลางและศรัทธาบารมี 4) การใช้อำนาจ 5) การฟังและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 6) การคิดอย่างเป็นระบบและการมองภาพรวม 7) การเผชิญหน้ากับผู้อื่น 8) การควบคุมทางอารมณ์ 9) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การศึกษาสาเหตุของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือก 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การวางแผนและปฏิบัติตามแผน 6) การติดตามและการประเมินผล

องค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และนักเรียน



ภาพที่ 1: รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ของการนำการพัฒนา รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหาโดยภาพรวม 3 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ )

และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบด้านทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) ด้านกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) และ ด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ )

ผลการประเมินความมีประโยชน์ของการนำการพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหาโดยภาพรวม 3 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.54$ ) ด้านกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และด้านทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ )

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการแก้ปัญหา ผลลัพธ์ เพื่อพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย 9 ทักษะ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน และองค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร นักเรียน เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาย่อมมีความขัดแย้งเป็นปกติ ผู้บริหารต้องเผชิญอยู่ทุกวัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เหมาะสมแบบชนะ-ชนะ ซึ่งการนี้จะทำให้ทุกฝ่ายชนะ-ชนะ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพราะการมีทักษะที่ดีจะทำให้สามารถฟังความคิดเห็นและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์จะทำให้มองเห็นภาพความขัดแย้งได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและในขณะเดียวกัน ขณะที่เกิดความขัดแย้งคู่ขัดแย้งย่อมเกิดอารมณ์ เพราะฉะนั้น ถ้าผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ ประกอบกับการมีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนก็จะทำให้บริหารความขัดแย้งประสบผลสำเร็จและส่งผลดีต่อตัวผู้ขัดแย้ง สถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษา บุคลากร นักเรียน ซึ่งทุกองค์ประกอบส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา และมีความสัมพันธ์เชิงระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤณีวานิช (2552, 239) สุนันทา เลาหนันท์ (2549, 184) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารความขัดแย้ง ไม่ว่าจะความขัดแย้งจะมีน้อยเกินไปหรือมีมากเกินไปก็ตามเพื่อให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เช่นเดียวกับ วิเชียร วิทยาอุดม (2555, 513) แนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งมีวิธีที่แตกต่างกันไป วิธีการใดจะดีกว่ากันขึ้นอยู่กับศักยภาพของการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้ผลถาวรและสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่ายและใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ และจะนำมาใช้ได้ผลหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่รู้จักนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพเป็นจริง



เช่นเดียวกับ Dee (2002) เชื่อว่า ความรับผิดชอบประการแรกที่สำคัญยิ่งของคนเป็นผู้นำก็คือต้องสามารถในการบริหารจัดการตนเองให้ได้เสียก่อนในเรื่องที่เกี่ยวกับอุปนิสัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความเป็นคนรอบรู้ การพูดจา และการกระทำ ผู้นำต้องกล้าปฏิเสธต่อความคิดที่ว่า การบริหารจัดการ คือการใช้อำนาจเหนือผู้อื่นที่อยู่ระดับล่างของตน แต่ภาวะแบบเคออร์ติกจะยึดเอาความสำคัญของภาวะผู้ตามเป็นหลัก ผู้นำจะอาสาเป็นผู้ทำให้เป้าหมาย เกิดความแจ่มชัดและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้คอยดูแลให้เป็นไปตามหลักการแห่งจริยธรรม ผู้นำแบบเคออร์ติกยึดการมีสัมพันธ์ทุกทิศทางทั้งจากระดับล่างขึ้นบนระดับข้างเคียงและลงสู่ระดับล่างจะไม่ใช้วิธีการควบคุมสั่งการแต่จะทำหน้าที่ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดี นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, 142-146) กล่าวว่า การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ เป็นวิธีที่มีเหตุผลและเป็นวิธีสร้างสรรค์เป็นการแสวงหาข้อตกลงและเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด นับว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการแก้ปัญหาแบบกระบวนการก็เป็นวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งท้าทายของผู้บริหารในความสำเร็จของการจัดการความขัดแย้ง ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย วิธีการที่จะบริหารความขัดแย้งให้สำเร็จผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย 9 ทักษะ ได้แก่

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การเจรจา 3) การสร้างความเป็นกลางและศรัทธาบารมี 4) การใช้อำนาจ 5) การฟังและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 6) การคิดอย่างเป็นระบบและการมองภาพรวม 7) การเผชิญหน้ากับผู้อื่น 8) การควบคุมทางอารมณ์ 9) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ทั้งนี้เนื่องมาจากความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาให้สำเร็จที่จะนำความสงบสุขมาสู่โรงเรียน วิธีการที่จะบริหารความขัดแย้งให้สำเร็จก็คือ การพัฒนาและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534,159) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักและมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งเพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจและทักษะต่างๆ นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยของสุพัทธา จิตตเสถียร (2553, 217) ที่ว่าทักษะสำคัญของผู้บริหารเพื่อการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การฟัง การเผชิญหน้ากับผู้อื่น บทบาทสำคัญของผู้บริหาร คือการป้องกันและแก้ไขหรือทำให้ความขัดแย้งเชิงทำลายนั้นเบาบางลงจนกลายเป็นพลังสร้างสรรค์ ซึ่งยังสอดคล้องกับ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas & Kilmann, 1974 อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, 2552, 120-135) ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรมและการใช้อำนาจ เช่นเดียวกับ Dee (2002) ได้นำประเด็นที่เป็นแนวคิดสำคัญของผู้บริหารแบบเคออร์ติก กล่าวคือ การใช้อำนาจในกรณีที่เป็นและเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์เป็นหลักการที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด การรับฟังอย่างตั้งใจเพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริง

ผู้มีภาวะผู้นำจะต้องรู้จักการนำตนเอง นำผู้บังคับบัญชา นำเพื่อน บุคคลที่เกี่ยวข้องและต้องให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ความรับผิดชอบที่สำคัญสูงสุดของผู้บริหารก็คือ ต้องบริหารตนเองเสียก่อน ก่อนที่จะบริหารคนอื่น จากทักษะทั้ง 9 ทักษะ มีทักษะที่จำเป็นซึ่งผู้บริหารต้องบริหารตัวเองเสียก่อนที่จะช่วยลดการสร้างความขัดแย้งในโรงเรียนอันเกิดจากตัวผู้บริหารเอง ได้แก่ 1) การสร้างความเป็นกลางและศรัทธาบรรพมี 2) การใช้อำนาจ 3) การฟังและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 4) การคิดอย่างเป็นระบบและการมองภาพรวม 5) การเผชิญหน้ากับผู้อื่น 6) การควบคุมทางอารมณ์ 7) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ถ้าผู้บริหารขาดซึ่งการบริหารตนเองแล้ว ผู้นั้นย่อมไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของตน ทั้งนี้เพราะยังมีอำนาจมากขึ้นเพียงใด ยิ่งสามารถสร้างความหยวนเหิมเพิ่มขึ้นเพียงนั้น เนื่องจากการบริหารตนเองมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจึงควรใช้เวลาใส่ใจกับการบริหารตนเอง อย่างเต็มความสามารถ ถ้าทำเช่นนั้นได้ ย่อมแน่นอนว่า ความมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่ดีงามของจิตใจย่อมตามมาแก่ตัวเองในที่สุด เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ อารีรัตน์ วัฒนทองผิว (2553, 119) พบว่า เทคนิควิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ในการจัดการความขัดแย้งในลำดับแรก คือ การยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และกระจายความเป็นธรรม กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเสริมสร้างทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาในโรงเรียนให้หมดไปนั่นคือ การนำกระบวนการที่เป็นขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้งเข้ามาใช้เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมแก่ทุกฝ่าย ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การศึกษาสาเหตุของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือก 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การวางแผนและปฏิบัติตามแผน และ 6) การติดตามและการประเมินผล ทั้งนี้อันเนื่องมาจากการแก้ปัญหาแบบกระบวนการเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ สามารถนำไปใช้เห็นผลได้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ เพราะมีการกำหนดเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มที่มีปัญหาร่วมกัน ไม่มีการรีบด่วนสรุปปัญหาเสียทันทีจนกว่าจะได้มีการแก้ปัญหานั้นๆ ตามขั้นตอนต่างๆ สอดคล้องกับทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, 497-501) วิเชียร วิทยาอุดม (2555, 31-33) กล่าวว่ากระบวนการแก้ปัญหา มีลำดับขั้นตอนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1) การระบุปัญหา 2) สาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง 3) กำหนดวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม 4) แผนปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลตามแผน เช่นเดียวกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, 54-59) สมชาติ กิจยรรยง (2555, 99-100) อรุณ วัชรธรรม (2548, 656-657) กล่าวว่า กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งมาใช้ มีขั้นตอนดังนี้ ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) หาสาเหตุของปัญหา 3) การกำหนดทางเลือก 4) ตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การปฏิบัติตาม และ 6) การประเมินผล จากกระบวนการแก้ปัญหาทั้ง 6 ขั้นตอน เมื่อผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้อย่างมีขั้นตอนและเหมาะสมกับสภาพโรงเรียนนั้นๆ จะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจในทุกๆ ฝ่าย

องค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ มี 4 ประการ คือ 1) สถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษา 3) บุคลากร 4) นักเรียน ทั้งนี้อันเนื่องมาจากการจะเกิดผลลัพธ์เมื่อมีการใช้ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง



ใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน เมื่อมีการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร เกิดการตอบสนองเชิงบวกและมีการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าต่อไป สอดคล้องกับสุนันทา เลาหนันท์ (2549, 184-187) ผลในทางสร้างสรรค์ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน มีความสามัคคีในกลุ่มเพิ่มขึ้น มีการทบทวนวิธีการทำงานที่ล้าสมัยเกิดการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ เช่นเดียวกับ ธร สุนทรายุทธ (2551, 239-241) ที่กล่าวว่าสร้างข้อดี ช่วยป้องกันความเฉื่อยชา กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็นและยังสอดคล้องกับสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, 331-332) ที่ว่าข้อดีทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม ป้องกันไม่ให้องค์กรอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ และสุพัตรา จิตตเสถียร (2553, 198-199) ที่ว่าผลดี ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง ไม่เฉื่อยชา ทำให้เกิดการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดความกลมเกลียวภายในองค์กรเพื่อแข่งขันกับคนอื่น ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นผลที่เกิดกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและนักเรียนซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดความร่วมมือและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหาความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นว่า โดยภาพรวมมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า มีการสร้างและพัฒนาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามหลักการพัฒนาแนวทางโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาสอดคล้องกับ ทิศนา แชมมณี (2550, 221-222) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) ปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือหลักของรูปแบบนั้นๆ 2) การบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ 3) การจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ 4) การอธิบายหรือใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเทคนิคต่างๆ อันจะช่วยให้ระบบนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้ง บุญชม ศรีสะอาด (2554, 104-106) ได้กล่าวถึงการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบนั้น อาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำมาวางรูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหา แล้วนำมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นำผลการวิจัยที่ได้มาจากการพัฒนา ปรับปรุง แล้วนำไปให้ผู้ใช้นั้นๆ คือ กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 350 คน ให้ช่วยประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานั้นมี



ความถูกต้องสมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น จึงส่งผลให้การพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการแก้ปัญหาในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำมาใช้อยู่ในระดับมาก และควรมีประโยชน์ในการนำมาใช้อยู่ในระดับมาก

## สรุป

จากข้อค้นพบในการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา อันประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งเพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน เป็นการทำการบวนการที่มีขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมแก่ทุกฝ่าย และองค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ต่อสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และนักเรียน

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงควรกำหนดนโยบาย มีแผนงาน โครงการ และดำเนินการจัดการประชุม อบรม สัมมนา ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง พร้อมทั้งให้มีระบบการประเมินผลอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 ผู้บริหารต้องศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาจากหนังสือ เอกสาร บทความ งานวิจัย รวมทั้งศึกษาค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งและกระบวนการแก้ปัญหา

1.2 การศึกษาดูงานจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการจนเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงหรือมีวิธีปฏิบัติงานที่ดี นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนของตนเอง

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารตนเองให้ดี ในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ สุจริต ความมีอุปนิสัยที่ดีงาม การมีจริยธรรม สร้างความรอบรู้พัฒนาความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุของการขัดแย้งในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการส่งเสริมการรักษาวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา สามีกักดี, ปิยะมาภรณ์ สุวรรณเจริญพร และ ภัทรภร ศรีนวล. (2551). **การนำเสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- จารุวรรณ ตั้งจิตสมคิด. (2545). **รูปแบบบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.
- ทิตินา เขมมณี. (2550). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา**. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- มูลนิธิพระดาบส. (2554). **คำสอนของพ่อ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงเทพ.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). **การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ.พี.กรราฟิค ดีไซน์และการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์ดีไซน์.
- สุพัตรา จิตตเสถียร. (2553). **การพัฒนาองค์กร: จากแนวคิดสู่เทคนิคการปฏิบัติ**. พิษณุโลก: ไฟท์สมาสเตอร์ ปรีนท์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาภรณ์. (2534). **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะเกียง.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). **ศาสตร์และศิลปะของผู้นำ: ที่ครองใจทุกคน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ Smart Life.
- อรุณ รักธรรม. (2548). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อารีรัสมิ วัฒนทองผิว. (2553). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dee, H. (2002). The art of chaordic leadership. In F. Hessibein & F. Johnston (Eds). **On Mission and Leadership: A Leader Guide**. (pp. 63-74). San Franeiseo: Jessey Bass.