

แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

Guidelines for the Development of Conflict Management of School

Administrators under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2

จินตนา เรียบร้อย¹ และ ชวน ภารังกุล²

Jintana Reabroi¹ and Chuan Parunggul²

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

Muban Chom Bueng Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹ployper0802@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 จำนวน 91 แห่ง กำหนดผู้ให้ข้อมูลแห่งละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูฝ่ายบริหารงานบุคคล รวมทั้งสิ้น 182 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ฐานนิยม ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ รองลงมา คือ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผน ผู้บริหารควรใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อแยกแยะประเด็นสำคัญและไม่สำคัญ กำหนดขอบเขตการยอมให้ที่ไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักของสถานศึกษา วิเคราะห์ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย และกำหนดแผนหรือเป้าหมายรวมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้

2.2 ด้านการนำไปใช้ ผู้บริหารควรใช้หลักจิตวิทยาและการสื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังความคิดเห็นทุกฝ่ายอย่างจริงจัง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ยืดหยุ่น และเป็นธรรม ใช้บุคคลกลางเพื่อสร้างความยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมวิเคราะห์ วางแผน และติดตามผลร่วมกัน

2.3 ด้านการประเมินผล ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการจัดการความขัดแย้งในทุกด้านอย่างเป็นระบบ เพื่อวัดผลกระทบและตรวจสอบความต่อเนื่องของข้อตกลง พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมสะท้อนผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; การจัดการความขัดแย้ง; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

Abstract

This research article aims: (1) To explore the essential needs of conflict management of school administrators under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2. (2) To investigate the guidelines for the development of conflict management of school administrators under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2. A mixed-methods design combining quantitative and qualitative approaches was employed. The sample used in the research consisted of 91 schools under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2, with two respondents from each school one school director and one personnel administration teacher resulting in a total of 182 participants selected through simple random sampling by drawing lots. The research instruments included 1) questionnaire 2) semi-structured interview 3) assessment form for suitability and feasibility. Data analysis involved using frequency, percentage, mean, mode, and standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI) technique was employed to prioritize needs, alongside content analysis. The research results were found as follows;

1. The most pressing need for conflict management of school administrators under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2. was in area of accommodation, followed by to compromising, collaboration, avoiding and competition.

2. The proposed guidelines for conflict management of school administrators under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2, as follows:

2.1 Planning: Administrators should apply the SWOT analysis process to distinguish between major and minor issues, define the scope of concessions that do not affect the school's core objectives, analyze the interests of all parties, and set joint plans or goals that are mutually acceptable.



2.2 Implementation: Administrators should adopt psychological principles and open communication, sincerely listen to all parties' opinions, foster a cooperative, flexible, and fair working atmosphere, utilize intermediaries to ensure fairness, and provide opportunities for all personnel to jointly analyze, plan, and monitor activities.

2.3 Evaluation: Administrators should systematically monitor and evaluate conflict management in all areas to assess its impact and verify the continuity of agreements, while providing opportunities for all parties to give feedback and continuously improve the process.

Keywords: Guidelines for Development; Conflict Management; Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2

บทนำ

ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อน ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ส่งผลให้การจัดการความขัดแย้งภายในและภายนอกสถานศึกษากลายเป็นภารกิจสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการบริหารจัดการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานและการบริหารคน ซึ่งทุกหน่วยงานหรือทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้ง จึงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งในสังคมและในทุกองค์การเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลภายใต้เงื่อนไขจากโครงสร้างสังคมที่กำหนดการมีสิทธิอำนาจ การเข้าถึงและได้ประโยชน์จากทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด แตกต่างกันและไม่เท่าเทียม เงื่อนไขดังกล่าวเป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในสังคม ทุกส่วน โดยเฉพาะในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่อาศัยกลุ่มบุคคลที่มี ความคิด ทักษะและ วิธีการหรือ ประสานประโยชน์กันให้เกิดประสิทธิภาพแตกต่างกันเป็นกลไกขับเคลื่อนจึงย่อม เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่จัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยตรงเพื่อควบคุมมิให้ความขัดแย้งไปลดทอนประสิทธิภาพขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันความขัดแย้งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรมาก ที่สุด ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีความเป็นมืออาชีพมองความขัดแย้งสมัยใหม่ในการเลือกวิธีจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับธรรมชาติของความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบกับองค์กร (นิมิตร มั่งมีทรัพย์, พิชราวลัย สังข์ศรี, และ อาคม เจริญสุข, 2567)

การที่ยังคงมีปัญหาคความขัดแย้งส่วนหนึ่งเป็นเพราะการบริหารจัดการมุ่งผลิผู้ที่มีความรู้และทักษะเพื่อการทำงาน แต่ขาดการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีวิจารณญาณ มีวินัย และความรับผิดชอบสูง



ซึ่งความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัญหาส่วนตัวและปัญหาจากการปฏิบัติงาน บางครั้งการแก้ปัญหาส่งผลในระยะสั้น โดยละเลยผลกระทบในระยะยาว การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญ เนื่องจากสามารถลดความขัดแย้งและส่งผลต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการได้ศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาผู้บริหารได้พยายามทำตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย โดยวิธีการเอาชนะ ทั้งนี้เพราะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะเป็นงานในลักษณะของคำสั่งมากกว่าการให้แสดงความคิดเห็นหรือระดมความคิด ทำให้ทำงานด้วยความไม่เต็มใจ บางครั้งอาจมองว่างานที่ได้รับไม่ตรงตามความสามารถของตน แต่ไม่สามารถแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนได้ เพราะผู้บริหารบริหารงานแบบยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก (จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562) แต่ถ้าหากผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและให้ความสำคัญกับเป้าหมายร่วมกันเป็นอันดับแรก จะช่วยลดการแบ่งฝ่ายหรือแบ่งขั้ว ส่งเสริมความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อีกทั้งเปิดโอกาสให้รับฟังข้อขัดแย้ง พร้อมให้ทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมในการหาทางออกของปัญหาร่วมกัน วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือเช่นนี้ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นการร่วมแรงร่วมใจในการแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง (แทนลัดดา ปัฐพี, 2559) และเนื่องจากลักษณะนิสัยของคนไทย รักความสงบ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ผู้บริหารจึงเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้วยวิธีการประนีประนอม เมื่อพบว่าปัญหาความขัดแย้งนั้นพยายอมความกันได้ภายในเวลาที่จำกัด ทุกคนสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยผลการสรุปการแก้ไขข้อขัดแย้งของวิธีนี้จะทำให้ทุกคนพอใจได้มากที่สุด (อาชิรญาณันท์ เขียวขุ่ม, 2556) ส่วนการหลีกเลี่ยงที่จะรับรู้ความขัดแย้งต่าง ๆ จากทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษา ปล่อยให้เวลาให้ผ่านเลยเพราะคิดว่าปัญหาจะหมดไปหรือให้บุคลากรช่วยแก้ปัญหากันเองตามศักยภาพของบุคลากร เป็นสาเหตุการลดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับบุคลากรทุกฝ่าย (สุภรณ์ ทับทิมทอง, 2562) และผู้บริหารที่ต้องการลดความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างมีความสุข ไม่ต้องการให้มีความขัดแย้งจนเกิดการบาดหมางใจระหว่างกัน วิธีการยอมให้เป็นสิ่งที่ดี เป็นลักษณะการจัดการความขัดแย้งที่เน้นการเอาใจผู้อื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพราะเชื่อมั่นว่าจะมีประโยชน์มากกว่า ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เสนอเพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจกัน (พัชรภรณ์ กลบุตร, 2555)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 เพื่อนำผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2



2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นศึกษาวรรณกรรมดังต่อไปนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง

กาญจนา แก้วพล (2560) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และไม่สามารถหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่สนใจ ก็จะทำให้เกิดผลเสียในการทำงานและมีการกระทบไปถึงองค์กรด้วย หรือการกระทำที่ขัดกันทั้งภายในตนเอง ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขัน หรือทำลายกัน

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันและไม่สามารถตกลงกันได้ อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับทำอันตราย ยับยั้งต่อต้าน หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้อบรมอุปนิสัย ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในระดับหนึ่งและอาจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถ้ามีปัจจัยเกื้อหนุนจนถึงขั้นมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง

ยุพดี ปลุกใจหาญ (2565) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ใด ๆ ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลหรือปฏิกริยาที่บุคคลมีต่อกัน แสดงถึงความไม่ลงรอยกัน มีทัศนคติ ค่านิยมที่แตกต่างกัน หรือสถานะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน มีความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีสาเหตุมาจากวัตถุประสงค์ ที่ไม่สามารถเข้ากันได้และไม่ได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงพยายามแสดงพฤติกรรมขัดขวางรบกวนอีกฝ่ายไม่ให้อบรมอุปนิสัยที่ต้องการได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันหรือความเป็นปฏิปักษ์ที่เกิดจากความแตกต่างด้านความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม หรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งนำไปสู่ความยากลำบากในการหาข้อยุติและอาจก่อให้เกิดการแข่งขันหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่าย

2. ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง

กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2560) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มใช้ในการรับมือและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์และลดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์

ณัฐชนัน รัตนกิจวรพงศ์ (2562) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจัดการใช้วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบการทำงานที่จะคลี่คลายปัญหาที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความเห็นไม่สอดคล้องกันทั้งด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล การปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน สภาพองค์การ และผลประโยชน์



ศรีเสด็จ กองแกน (2566) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้ง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร ต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธี ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จได้หากมีการจัดการที่ดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การจัดการความขัดแย้งคือกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร เพื่อหาทางออกที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี ลดความตึงเครียด และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

โทมัส (Thomas, 1976) กล่าวว่า พฤติกรรมทั้งสองแบบจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ ตามแนวคิดทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือการเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สองแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเอาชนะ (competition) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่เน้นการยึดมั่นในแนวทางของตนเองเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับชัยชนะและผลประโยชน์ของตนมากกว่าการร่วมมือกับผู้อื่น มักทำตามวิธีการของตนเอง และให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน ไม่สนใจข้อเสนอแนะหรือวิธีการแก้ปัญหาของผู้อื่น อีกทั้งยังใช้อำนาจจากตำแหน่งหรือกฎระเบียบเป็นเครื่องมือบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้ตนเองได้รับชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ (collaboration) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะและความร่วมมือในระดับสูง โดยให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น อาศัยการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา และพยายามที่จะแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย

3. การประนีประนอม (compromising) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่อยู่ระหว่างการมุ่งเอาชนะและการให้ความร่วมมือ เป็นการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจได้บ้าง และเสนอแนวทางที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์บางส่วน หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือมาพบกันครึ่งทาง เพื่อได้ข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ โดยยอมรับปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการ

4. การหลีกเลี่ยง (avoiding) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่ไม่สนใจทั้งความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น เป็นลักษณะที่พยายามไม่เข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ทำให้เกิดการโต้แย้งกัน เพิกเฉยและไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา โดยเชื่อว่าเมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งจะลดลงได้เอง หรือจะมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาค

5. การยอมให้ (accommodation) เป็นการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ แต่มีความร่วมมือในระดับสูง มุ่งเน้นการเอาใจผู้อื่น คอยให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา ยอมเสียสละความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง ปลอมให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไว้ โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเองเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย



ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งของโทมัส (Thoms, 1976) มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยการจัดการความขัดแย้งของโทมัส (Thoms) มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ดังนี้ 1) การเอาชนะ (competition) 2) การร่วมมือ (collaboration) 3) การประนีประนอม (compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (avoiding) 5) การยอมให้ (accommodation)

4. ข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่วิจัย

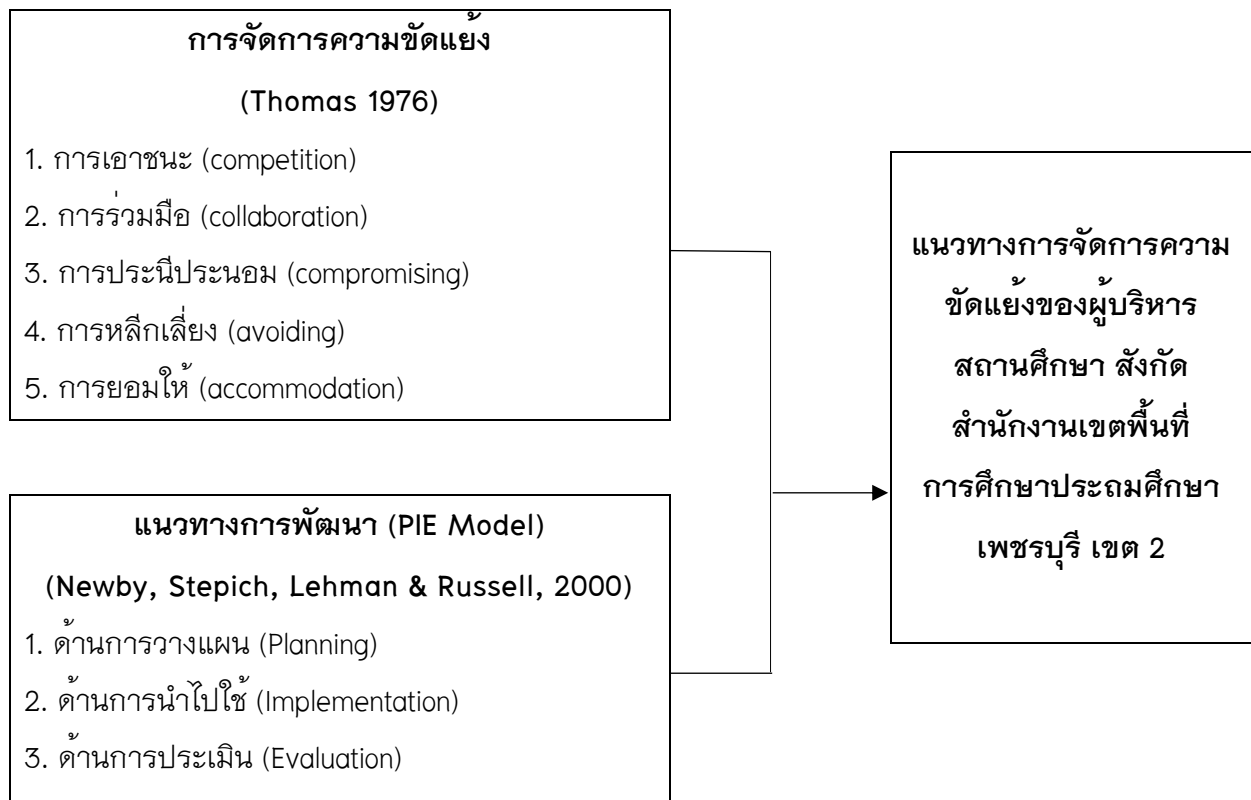
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่วิจัยเป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2 ซึ่งมีข้อมูลพื้นฐานดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2 จัดตั้งขึ้นตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นหน่วยงานอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี 76130 รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 122 โรงเรียน ครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอท่ายาง อำเภอชะอำ อำเภอบ้านลาด และอำเภอแก่งกระจาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2, 2566)

กล่าวโดยสรุป การทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 สามารถเติมเต็มช่องว่างของความรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎี การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของโทมัส (Thomas, 1976) ประกอบด้วย 1) การเอาชนะ (competition) 2) การร่วมมือ (collaboration) 3) การประนีประนอม (compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (avoiding) 5) การยอมให้ (accommodation) และแนวคิด/ทฤษฎี แนวทางการพัฒนา PIE Model ของ นิวบี สเตพิช เลย์แมน และรัสเซล (Newby, Stepich, Lehman & Russell, 2000) ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการนำไปใช้ (Implementation) 3) ด้านการประเมิน (Evaluation) โดยมีรายละเอียดดังนี้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 จำนวน 122 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 จำนวน 91 แห่ง กำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูฝ่ายบริหารงานบุคคล รวมทั้งสิ้น 182 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ควบคู่กัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้



1. การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และข้อเสนอแนะในการพัฒนา

4. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แจกแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) รายละเอียดประกอบไปด้วย เพศ/ อายุ/ ระดับการศึกษาสูงสุด/ ตำแหน่งปัจจุบัน/ ประสบการณ์การทำงานในการดำรงตำแหน่ง/ อำเภอดำเนินการของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ

2. แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อให้ข้อเสนอแนะมาปรับปรุง จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ความสมบูรณ์และถูกต้องของเนื้อหาโดยใช้เทคนิค IOC แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง และคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า 0.67 ขึ้นไป นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้เก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.946



การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการในสองลักษณะ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อสรุปแนวโน้มของข้อมูล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการถอดความ สรุปประเด็นสำคัญ และเชื่อมโยงข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยผลการวิจัย

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 182)

การจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ด้านการเอาชนะ	2.86	1.57	2.50	1.38	-0.128	5
2. ด้านการร่วมมือ	4.05	0.92	4.46	0.74	0.103	3
3. ด้านการประนีประนอม	3.71	0.91	4.20	0.83	0.132	2
4. ด้านการหลีกเลี่ยง	3.10	1.29	2.94	1.32	-0.053	4
5. ด้านการยอมให้	3.41	0.92	3.91	0.92	0.147	1
รวม	3.43	1.12	3.60	1.04	-	-

จากตารางที่ 1 ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการยอมให้ (PNI = 0.147) มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประนีประนอม (PNI = 0.132) ด้านการร่วมมือ (PNI = 0.103) ด้านการหลีกเลี่ยง (PNI = -0.053) และด้านการเอาชนะ (PNI = -0.128) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 สามารถสรุปแนวทางได้ดังนี้



1. ด้านการวางแผน

1.1 ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรกำหนดแผนการยอมให้อย่างเป็นระบบ โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อจำแนกประเด็นสำคัญ-ไม่สำคัญ และกำหนดขอบเขตที่ไม่กระทบต่อเป้าหมายของสถานศึกษา

1.2 ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรออกแบบกระบวนการประนีประนอมโดยวิเคราะห์ผลประโยชน์ของทุกฝ่ายและใช้ SWOT เป็นกรอบพิจารณา เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงประโยชน์ร่วมกัน

1.3 ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรและสาเหตุความขัดแย้งร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

2. ด้านการนำไปใช้

2.1 ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรพิจารณาสถานการณ์อย่างรอบด้าน ใช้หลักจิตวิทยาและการรับฟังอย่างจริงจัง พร้อมยอมรับในประเด็นที่ไม่กระทบต่อเป้าหมายหลัก

2.2 ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรจัดให้มีบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดกว้าง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ และอาจใช้บุคคลกลางอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

2.3 ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรส่งเสริมความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่เท่าเทียม และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อลดความขัดแย้ง

3. ด้านการประเมินผล

3.1 ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรดำเนินการติดตามและประเมินผลการยอมให้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำผลลัพธ์ไปปรับปรุงกระบวนการ

3.2 ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลข้อตกลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อยืนยันความเป็นไปได้ของการปฏิบัติและปรับกลยุทธ์เพื่อความร่วมมือระยะยาว

3.3 ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างพลังทีม บรรยากาศเชิงบวก และป้องกันการเกิดความขัดแย้งซ้ำในอนาคต

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า ด้านการยอมให้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ยอมเสียสละความต้องการหรือเป้าหมายของตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ อีกทั้งยังไม่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แทนลัดดา บัณฑิต (2559) ที่ระบุว่า ด้านการยอมให้ เป็นวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้อันดับสุดท้าย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรวรรณ ศรีสุวรรณโณ (2566) ที่ระบุว่า ด้านการยอมให้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในขณะเดียวกัน ด้านการเอาชนะ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามักใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหรือกฎระเบียบบังคับให้ปฏิบัติตาม พร้อมทั้งจัดการปัญหาตามวิธีการของตนเองและคาดหวังให้ผู้อื่น



ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายมากกว่าการรักษาความสัมพันธ์ และยึดมั่นในแนวทางของตนเอง เพื่อให้ฝ่ายตนได้รับชัยชนะ อีกทั้งยังตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ปัญหาของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ที่ระบุว่า ด้านการเอาชนะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา สุขกาย (2562) ที่ระบุว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเอาชนะ

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า

1. ด้านการยอมให้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ แยกแยะประเด็นสำคัญและไม่สำคัญ โดยยอมให้ในเรื่องที่ไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักและระเบียบวินัยของสถานศึกษา อีกทั้งควรใช้การเจรจาสื่อสารในการอธิบายเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) พบว่า ด้านการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษา เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน เป็นรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเอาใจผู้อื่น ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ตนชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัฒนพงษ์ เกิดมงคล (2564) พบว่า ด้านการยอมให้ ผู้บริหารให้โอกาส ให้อภัย และให้แก้ตัวในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำผิดพลาด ควรยอมให้ในบางส่วน ใช้ความยุติธรรม มีความเป็นธรรมในการบริหารงานและไม่ลำเอียง เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งในสถานศึกษา ให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข ไม่ให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งเกิดบาดหมางใจระหว่งกัน และเห็นว่าการยอมให้เป็นสิ่งที่ดีเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความเสียสละสูง ผู้บริหารไม่ว่า ระดับใดควรจัดการให้การยอมให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร

2. ด้านการประนีประนอม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรวางแผนแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยวิเคราะห์ข้อมูลและผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน โดยทั้งสองฝ่ายยอมรับ เสียสละบางส่วน และได้รับประโยชน์ร่วมกัน เพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์ ยืดหยุ่น และเป็นธรรม อีกทั้งการมีบุคคลกลางที่น่าเชื่อถือจะช่วยเพิ่มโอกาสในการบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) พบว่า ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอม เป็นยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้บางส่วนไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุณา ชุ่มชิต (2567) พบว่า ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารมีความเป็นกลาง วางตนเป็นกลาง รับฟังข้อมูลและข้อเท็จจริงจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารพิจารณาถึงสาเหตุที่ทั้งสองฝ่ายเกิดความขัดแย้งกัน มีการพูดคุยที่ชัดเจนให้เหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารต้องบริหารงานโดยใช้หลักธรรมมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความ

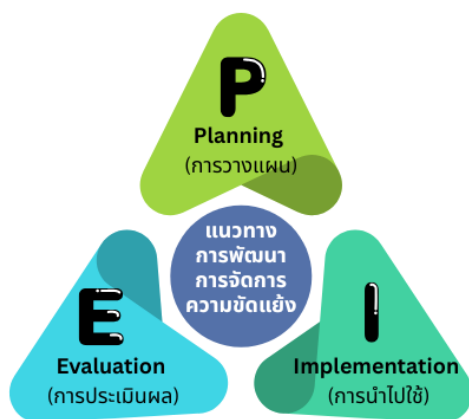


รับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ต้องมีวาทะศิลป์ในการพูดเจรจา โกล่เกลี่ย มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อให้การทำงานดำเนินต่อไปได้มีความเป็นธรรมในการตัดสินใจ ไม่เอื้อประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยไม่เป็นธรรม ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหา มีโอกาสเสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้

3. ด้านการร่วมมือ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาอย่างเท่าเทียม โดยการที่ผู้บริหารวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรและสาเหตุของความขัดแย้งร่วมกัน จะช่วยให้สามารถหาทางออกที่ตรงจุดและเกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความเชื่อถือไว้วางใจ และการสื่อสารที่เปิดเผย ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานมีความราบรื่นและยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ กาญจนา แก้วพล (2560) พบว่า ด้านการร่วมมือ แก้ปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร สนับสนุนให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยเชื่อว่าความคิดเห็นของทุกคนสำคัญสามารถลดปัญหาความขัดแย้งได้ และให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัฒนพงษ์ เกิดมงคล (2564) พบว่า ด้านการร่วมมือ ได้เสนอแนะแนวทางให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และควรรู้จักการให้เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพราะเป็นวิธีที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ ทุกฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกและแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษา และตัวผู้บริหารเองเกิดความพอใจมากที่สุดในการแก้ปัญหาแต่ละครั้ง

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา



- วิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลด้วย SWOT
- กำหนดขอบเขตการยอมให้/แนวทางประนีประนอม/ร่วมมือ
- สร้างแผนและเป้าหมายร่วมที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของสถานศึกษา

- ใช้หลักจิตวิทยา รับฟัง และสื่อสารอย่างเปิดเผย
- สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยืดหยุ่น และเป็นธรรม
- เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมวิเคราะห์ วางแผน แก้ปัญหา และติดตามร่วมกัน

- ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- ตรวจสอบผลกระทบ และความต่อเนื่องของข้อตกลง
- ใช้ผลการประเมินพัฒนากระบวนการ ลดความขัดแย้งซ้ำซ้อน และเสริมพลังทีม



สรุป

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ รองลงมาคือการประนีประนอม และการร่วมมือ ขณะที่ด้านการหลีกเลี่ยงและการเอาชนะมีความต้องการจำเป็นต่ำกว่า ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพควรเน้น การยอมให้ในเรื่องที่ไม่กระทบต่อเป้าหมายหลัก ใช้การประนีประนอมเพื่อสร้างความพอใจร่วมกัน และการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาอย่างมีส่วนร่วม โดยทุกแนวทางควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน ใช้การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และติดตามประเมินผลต่อเนื่อง ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่น ลดความขัดแย้งซ้ำซ้อน และส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการยอมให้ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมการยอมให้ในเชิงสร้างสรรค์ โดยกำหนดขอบเขตการยอมให้ในประเด็นที่ไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักของสถานศึกษา และใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อช่วยตัดสินใจ พร้อมทั้งใช้หลักจิตวิทยาในการสื่อสารและรักษาสัมพันธภาพภายในองค์กร

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการประนีประนอม มีความต้องการจำเป็นรองลงมา ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้การประนีประนอมเป็นเครื่องมือสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังกันอย่างจริงจัง เพื่อหาแนวทางที่สร้างสรรค์ ยืดหยุ่น และเป็นธรรม พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงควรศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา จึงควรศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา



เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา แก้วพล. (2560). การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์. (2560). การจัดการความขัดแย้งในงานพัฒนาชุมชน. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(3), 1687-1700.
- จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ณัฐชนัน รัตนกิจวรพงศ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตสาขารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ณัฐธิดา สุขกาย. (2562). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1(1), 27-67.
- แทนลัดดา ปัสสุพิ. (2559). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นิมิตร มั่งมีทรัพย์, พชรวลัย สังข์ศรี, และ อาคม เจริญสุข. (2567). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างมืออาชีพ. วารสารสิทธิธรรมปริทรรศน์, 25(2), 90-103.
- พัชรภรณ์ กุลบุตร. (2555). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัฒน์พงษ์ เกิดมงคล. (2564). แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สะเรียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2. วารสารปัญญา, 28(2), 68-78.
- ยุพดี ปลุกใจหาญ. (2565). การจัดการความขัดแย้งและการหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช. (2564). แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6. วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร, 6(12), 70-84.



- ศรีเสด็จ กองแกน. (2566). การจัดการความขัดแย้ง. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 1(2), 36–49.
- สุภรณ์ ทับทิมทอง. (2562). วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย*, 10(1), 233–251.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. (2566). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. เพชรบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). รายงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- อาชิรญาณ์ เขียวขุ่ม. (2556). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนครพนม.
- อรรธรณ ศรีสุวรรณโณ. (2566). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. *วารสาร AL-NUR บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยฟาฏอนี*, 18(35), 289–311.
- อรอุมา ชุ่มชิต. (2567). แนวทางการบริหารความขัดแย้งในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารมณีเชษฐาราม วัชรอมมณี*, 7(4), 503–522.
- Newby, T., Stepich, D., Lehman, J., & Russell, J. (2000). *Instructional technology for teaching and learning: Designing instruction, integrating computers, and using media* (2nded.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Thomas, K.W. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational psychology*. Marvin D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally.

