



**การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1**

**The conflict management of school administrators, Pen District group1
under the Office of Udon Thani Primary Educational Service Area 1**

ปุนยวีร์ ศรีเนตร^{1*}, ชาริ มณีศรี², สมหมาย สร้อยนาคนพงษ์³

Punyawee Srinet^{1*}, Chari ManeeSri, ², Sommai Soinakphong³

^{1,2,3} หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

^{1,2,3} Master of Education Program in Educational Administration, Ratchathani University, Udon Thani campus

Corresponding author's e-mail: punyawee1334s@gmail.com^{1}, surangkana.manyanon@gmail.com²,
wilaiwan_tukta@windowslive.com³

Received: February 7, 2025

Revised: February 16, 2025

Accepted: February 24, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน โดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิและทำการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 และแบบสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามออนไลน์ google form ทางอีเมล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การยอมให้ รองลงมา คือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเอาชนะ 2. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 มีแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมการเจรจาต่อรองและทักษะการโน้มน้าวใจ สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาฝึกฝนทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ควรกำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการใช้วิธีการประนีประนอม ควรส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาฝึกฝนทักษะการสังเกตและการคิดวิเคราะห์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดเวทีเสวนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และควรพัฒนาทักษะการมองโลกในแง่บวกของตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were to study the level and the development of conflict management of school administrators in Pen District Group 1 under the Office of Udon Thani Primary Educational Service Area 1. The sample group consisted of 97 individuals, selected through stratified random sampling and simple random sampling. The research instruments included a questionnaire with validity values ranging from 0.67 to 1.00 and a reliability value of 0.95, as well as an interview form. Data collection using google form via email. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The results of the study found that 1. The level of conflict management of school administrators in the Pen District Group 1 under the Udon Thani Primary Educational Service Area Office, District 1 as a whole was at a high level. Every aspect, when taken into consideration, demonstrates a high level of proficiency. The aspect with the highest mean value was tolerance, followed by avoidance. Compromise, the least average was winning. 2. Guidelines for developing conflict management among school administrators in district groups Pen 1 had a development guideline: executives should provide training courses on negotiation and persuasion skills. Educational institutions should encourage their personnel to practice communication and collaboration skills through various activities. Policies and regulations that facilitate the use of conciliatory methods should be established. Educational personnel should be encouraged to develop observation and analytical thinking skills through various activities, such as organizing discussion forums and conducting workshops. Additionally, they should enhance their ability to maintain a positive outlook effectively, which can be learned from various sources.

Keyword: conflict management, school administrator

ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าท่ามกลางสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจและการศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะการศึกษานั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ดีในการเป็นพลเมืองยุคศตวรรษที่ 21 สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการจัดการศึกษาที่ได้นั้นต้องส่งเสริมให้มนุษย์ทุกคน ทุกวัยสามารถเรียนรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัด พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น และส่งเสริมศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในบุคคลให้ได้รับการกระตุ้นและพัฒนา เพื่อการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน และการพัฒนาประเทศภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา เพื่อให้การพัฒนาประเทศในทุกกระบวนมีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน” การพัฒนาการศึกษาของชาติ จึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 เน้นการวางกรอบเป้าหมาย และทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาส และความเสมอภาค การศึกษาของชาติ

จึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกกระบวน ตามกรอบแนวคิดในยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 สร้างกำลังคนให้มีสมรรถนะตอบสนองต่อความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ ในการบรรลุเป้าหมายของการเป็นกรอบในการดำเนินการ เพื่อให้การพัฒนาประเทศในทุกกระบวนมีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา และจะต้องหาแนวทางวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลาย เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น หากผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำด้วยแล้ว จะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป มีความอดทน และมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมีความยุติธรรม รู้จักใช้อำนาจอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ (ธ สุทรายุทธ, 2556) สถานศึกษาถือเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่มาจาก 3 สาเหตุ สาเหตุที่หนึ่ง ทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มคนในสถานศึกษา เช่น คน เงิน วัสดุ หรือเกียรติยศ สาเหตุที่สอง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอำนาจหน้าที่ที่บุคคลหรือกลุ่มคนแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวล่วงในงาน หรือ อำนาจหน้าที่ของผู้อื่น สาเหตุสุดท้าย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย (เศรษฐพล บัวงาม, 2563)

อย่างไรก็ตามปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์การ จนเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกคนพบเห็นหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจนไม่สามารถจัดการได้ ก็อาจทำให้ต้องยุบหรือล้มเลิกหน่วยงานได้ ความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดจากบุคคลหรือบางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานการดำเนินงานผิดวัตถุประสงค์ การแย่งทรัพยากรที่มีจำกัด อย่างไรก็ตามความขัดแย้งไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ ทุกรูปแบบ (อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, 2557) ดังคำกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพของคน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำองค์กรที่มีอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล ในการลดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด และสร้างความเป็นเอกภาพในสังคม โดยเฉพาะสถานการณ์ที่มีความแปรผันสูงอย่างในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ซึ่งมีการจัดการศึกษาที่หลากหลาย อาจมีสภาพที่แตกต่างในด้าน อัตลักษณ์ วิถีชีวิต ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม และการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย เป็นสังคมพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และลักษณะในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ความขัดแย้ง ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมปัจจุบันและสังคมอนาคตได้อย่างสันติ และมีความสุขตามสภาวะแห่งตน สามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (อภิสร่า ศรีบุญกุล, 2565) และปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นนั้นจะต้องมีกระบวนการที่จะลดความขัดแย้ง เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานกลับมาเป็นปกติ ซึ่งแต่ละวิธีอาจไม่สามารถใช้ได้ผลกับทุกปัญหาความขัดแย้งหรือทุกองค์การ เนื่องจากบริบทที่ต่างกัน (สัญญาธ นาคพิน และวิลาวัลย์ สมบูรณ์, 2562)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 อำเภอเพ็ญ มีภารกิจในการบริหารจัดการศึกษาที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาใน 11 โรงเรียนจากผลการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลปี พ.ศ. 2565 พบว่า การพิจารณาย้ายของแต่ละสำนักงานเขตไม่เหมือนกัน บางสำนักงานพื้นที่การศึกษาพิจารณาย้ายได้ 1 ครั้ง บางสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามากกว่า 1 ครั้ง ส่งผลให้

เกิดปัญหาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 และครูที่ยื่นคำร้องขอย้ายถิ่นฐานไม่เข้าใจในการจัดทำเอกสารประกอบตัวชี้วัดทำให้ไม่ได้คะแนนในตัวชี้วัดคำร้องขอนั้น เนื่องจากการย้ายและแต่งตั้งข้าราชการครูเป็นเรื่องที่มีผลประโยชน์ต่อผู้ขอย้ายถิ่น บางรายยังคิดว่าการพิจารณาต้องใช้ปัจจัยในการดำเนินการ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ไม่ดีต่อองค์กร และยังสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารต้นสังกัดซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนและกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนสถานศึกษาตามทิศทางของนโยบายที่ตั้งไว้ จะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ พร้อมทั้งเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ โดยการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1, 2566)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารความขัดแย้งมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสถานศึกษามาก เพราะปัญหาความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอในการบริหารงานระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับสถานการณ์อยู่เป็นประจำ นับแต่ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครูหรือความขัดแย้งระหว่างครูกับครูอื่นเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะใช้การบริหารความขัดแย้งหลายรูปแบบ เช่น แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมให้แบบประนีประนอม แบบร่วมมือ และแบบเอาชนะ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 เพื่อเป็นการทำความเข้าใจการบริหารความขัดแย้ง และการสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา อันจะถือเป็นการเริ่มต้นการพัฒนาวิธีการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดแนวทางพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร และนำรูปแบบการบริหารความขัดแย้งมาบริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างสุขความผูกพันต่อสถานศึกษาได้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารที่ดีช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กร รวมถึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการและดำเนินงานด้านการศึกษาอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่กำหนดไว้ การบริหารนี้เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การควบคุม และการประเมินผล โดยต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเหมาะสมที่สุด (Owens, 2004) การบริหารสถานศึกษา ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษา เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานวิชาการ

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน เพราะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษามีทิศทางและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน การบริหารที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ การบริหารที่มีระบบยังช่วยสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและพัฒนาไปในทิศทางที่ยั่งยืน (Sergiovanni, 2006)

หลักการบริหารสถานศึกษา

หลักการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ในการบริหารสถานศึกษา 2) หลักความเสมอภาค ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 3) หลักความรับผิดชอบ สร้างความรับผิดชอบต่อบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงาน 4) หลักการพัฒนา ประกอบด้วย พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ เน้นการใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการบริหารจัดการ 2) ทฤษฎีการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการบริหารองค์กร 3) ทฤษฎีการบริหารแบบระบบ มองสถานศึกษาเป็นระบบที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์กัน ทฤษฎีการบริหารแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการนำสถานศึกษา (Burns, 1978)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเกิดจากความแตกต่างทางความคิด ความต้องการ หรือผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษา ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะที่ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างทางความคิด ความต้องการ หรือผลประโยชน์ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้ความขัดแย้งนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยง การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง 2) การประนีประนอม การหาทางออกที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ 3) การแข่งขัน การพยายามเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง 4) การร่วมมือ การทำงานร่วมกันเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด

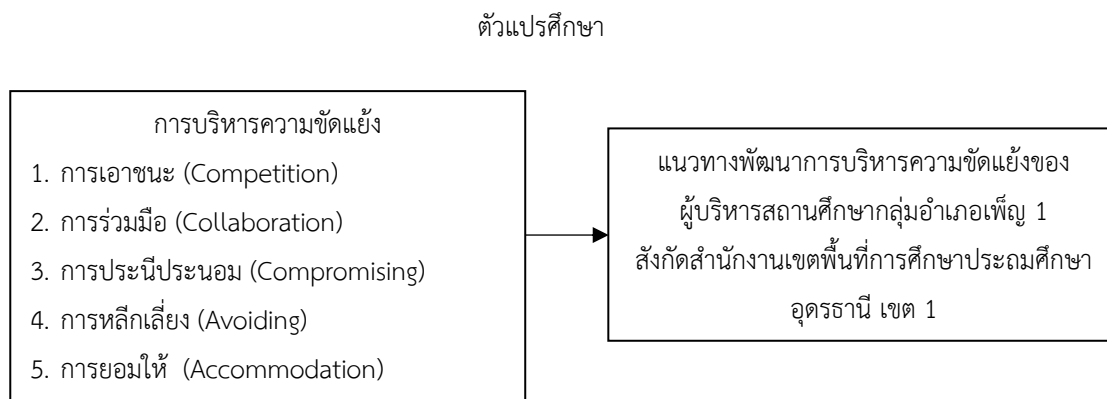
สาเหตุความขัดแย้ง

สาเหตุความขัดแย้งมีหลายประการ ได้แก่ ความแตกต่างทางความคิด ความแตกต่างทางผลประโยชน์ การสื่อสารที่ไม่ดี ความเครียดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีความขัดแย้งทางสังคมมองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในสังคม (Marx, 1867) 2) ทฤษฎีความขัดแย้งทางจิตวิทยา มองความขัดแย้งเป็นผลมาจากความขัดแย้งภายในจิตใจบุคคล 3) ทฤษฎีความขัดแย้งในองค์กร มองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรเนื่องจากความแตกต่างทางผลประโยชน์หรืออำนาจ

โดยสรุป การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษา การบริหารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีความยั่งยืน ขณะที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ การบริหารความขัดแย้งยังเป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำแนวคิดของศิริวรรณ มนอัคระผดุง (2559) มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ และได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 จำนวน 145 คน (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1, 2566)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 จำนวน 108 คน จำแนกเป็น ครูไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 79 คน ครูชำนาญการ จำนวน 12 คน และครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 17 คน ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิและทำการสุ่มอย่างง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมี จำนวน 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นสำรวจรายการ (Checklist) มีจำนวน 2 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

2.2 ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง นำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ จากเอกสารงานวิจัยเพื่อหาแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
 2. แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา
 3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบสำนวนภาษาความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสมของแบบสอบถามพิจารณาความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษา และคำถามให้ชัดเจนเข้าใจง่าย นำมาหาค่าความเที่ยงตรง โดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC)
- สูตรการคำนวณค่า IOC ดังนี้

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

แทนที่	IOC	แทน	ดัชนีค่าความสอดคล้อง
	R	แทน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
คะแนนของผู้เชี่ยวชาญกำหนดได้ ดังนี้			
	+1	แน่ใจว่าถูกต้อง/สอดคล้อง/ตรงกับวัตถุประสงค์	
	0	ไม่แน่ใจว่าถูกต้อง/สอดคล้อง/ตรงกับวัตถุประสงค์	
	-1	แน่ใจว่าไม่ถูกต้อง/ไม่สอดคล้อง/ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์	

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามอยู่ในระหว่าง 0.67-1.00

4. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงเนื้อหาและภาษา ไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) กับโรงเรียนอำเภอกุฉินารายณ์ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95
5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้ในการศึกษา
6. จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ Google Form แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองการทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นสารนิพนธ์จากมหาวิทยาลัยราชธานี ส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
- 3.2 ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 เพื่อออกขอความร่วมมือในการทำการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
- 3.3 ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ Google Form เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นรายสถานศึกษา ทั้ง 15 แห่ง ตามจำนวนที่กำหนด ซึ่งจะได้รับข้อมูลทางอีเมล จำนวน 97 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.81 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้าน และนำเสนอแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าทางสถิติ ดังนี้

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การตรวจแบบสอบถามกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

4.3 การแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51 - 5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปของตาราง

4.5 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อหาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยพิจารณาภาพรวม รายด้านและรายข้อ ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยภาพรวม

ด้านที่	การบริหารความขัดแย้ง	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1	การเอาชนะ	3.74	0.44	มาก
2	การร่วมมือ	3.76	0.44	มาก
3	การประนีประนอม	3.80	0.49	มาก
4	การหลีกเลี่ยง	3.94	0.48	มาก
5	การยอมให้	4.31	0.42	มาก
	รวม	3.91	0.42	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การยอมให้ ($\bar{X}$ = 4.31, S.D = 0.45) รองลงมา คือ การหลีกเลี่ยง ($\bar{X}$ = 3.94, S.D = 0.48) การประนีประนอม ($\bar{X}$ = 3.80, S.D = 0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเอาชนะ ($\bar{X}$ = 3.74, S.D = 0.44)

แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยนำรายข้อในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การเอาชนะ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อโน้มน้าวให้คู่ขัดแย้งยอมรับความคิดเห็นของตน โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการเอาชนะ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
2. การร่วมมือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทุกฝ่ายยอมรับและพึงพอใจ โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการร่วมมือ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน
3. การประนีประนอม ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมลดละบ้าง โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการประนีประนอม เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์
4. การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อลดความรุนแรงหรือผลกระทบของความขัดแย้ง โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการหลีกเลี่ยง เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในระยะยาว
5. การยอมให้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อลดความตึงเครียดและความรุนแรงของความขัดแย้ง โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการยอมให้ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 สามารถอภิปรายผล ได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งอย่างเพียงพอ มีทักษะในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทักษะในการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรีณย์รัชต์ สุภรณ์พานิช (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1.1 การเอาชนะ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเอาชนะอาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยผู้บริหารอาจมองว่าการเอาชนะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งประสบการณ์ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอาจมีความชำนาญในการใช้วิธีการเอาชนะ เนื่องจากวิธีนี้ช่วยให้ความขัดแย้งยุติลงได้อย่างรวดเร็วแรงกดดันจากภายนอก ผู้บริหารอาจเผชิญกับแรงกดดันจากภายนอก เช่น แรงกดดันจากผู้ปกครอง ชุมชน หรือหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการเอาชนะ และนอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งของ

ผู้บริหาร เช่น บุคลิกภาพของผู้บริหาร ทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการหาข้อตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายอาจต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ทำให้การบริหารความขัดแย้งยุติลงได้อย่างรวดเร็ว และทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับข้อตกลงร่วมกันได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัฏฐ์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) พบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 การประนีประนอม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มองว่าการประนีประนอมเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรหลายฝ่าย จึงได้ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้วิธีการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัฏฐ์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัย พบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) ผลการวิจัยพบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 การหลีกเลี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษาเน้นการมุ่งถอยห่างจากความขัดแย้ง โดยละเลยหรือเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการปะทะกันระหว่างบุคลากร และหลีกเลี่ยงการสูญเสียทรัพยากรในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัฏฐ์ ศุภรณ์พานิช และคณะ (2564) ผลการวิจัย พบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก (2565) ผลการวิจัยพบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 การยอมให้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษาที่เน้นการมุ่งให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ โดยฝ่ายที่ยอมให้จะละทิ้งความต้องการของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัฏฐ์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัย พบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) ผลการวิจัยพบว่า การร่วมมือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 อภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 การเอาชนะ มีแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมการเจรจาต่อรองและทักษะการโน้มน้าวใจสำหรับบุคลากรในสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการใช้วิธีการเอาชนะ เช่น การกำหนดให้บุคลากรในสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด การกำหนดให้บุคลากรในสถานศึกษาต้องรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการแข่งขันเอาชนะต้องกำชับให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน

ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด และผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อนำมา
ให้ชดเชยยอมรับความคิดเห็นของตน โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการเอาชนะ เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

2.2 การร่วมมือ มีแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาฝึกฝนทักษะการสื่อสาร และการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดเวทีเสวนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น และผู้บริหารสถานศึกษา ควรกำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น การกำหนดให้บุคลากรในสถานศึกษาต้องทำงาน ร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) มีแนวทางพัฒนา คือ ประสาน สร้างความเข้าใจมุ่งสู่ประสิทธิภาพและมาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วย ฐานหน้าที่ รู้บทบาท ความเสมอภาค ทีมงาน และสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) แนวทางพัฒนาด้านการประสานความร่วมมือ ควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันจากทุกฝ่าย

2.3 การประนีประนอม มีแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการใช้วิธีการประนีประนอม เช่น การกำหนดให้บุคลากรในสถานศึกษาต้องพร้อมที่จะประนีประนอม และผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการฟังอย่างลึกซึ้งของตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความ หลักสูตรฝึกอบรม หรือการฝึกปฏิบัติจริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของเศรษฐพล บัวงาม (2563) มีแนวทางพัฒนาด้านการประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) มีแนวทางพัฒนาโดยให้ใช้หลักการประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้องเหมาะสม ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้อง และทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย และผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมลดละบ้าง โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการประนีประนอม เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์

2.4 การหลีกเลี่ยง มีแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาฝึกฝนทักษะ การสังเกตและการคิดวิเคราะห์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดเวทีเสวนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น และผู้บริหาร สถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการใช้วิธีการหลีกเลี่ยง เช่น การกำหนดให้บุคลากร ในสถานศึกษาต้องพร้อมที่จะยอมรับความแตกต่าง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก และคณะ (2565) มีแนวทางพัฒนานำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไขด้านการหลีกเลี่ยง และผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อลด ความรุนแรงหรือผลกระทบของความขัดแย้ง โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการหลีกเลี่ยง เพื่อแก้ไขปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในระยะยาว

2.5 การยอมให้ มีแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการมองโลกในแง่บวกของตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความ หลักสูตรฝึกอบรม หรือการฝึกปฏิบัติจริง และผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้วิธีการยอมให้ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความแตกต่าง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการยอมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน และผู้บริหารควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อลดความตึงเครียดและความรุนแรงของความขัดแย้ง โดยตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียของการยอมให้เพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การเอาชนะ ซึ่งใช้เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด 2) การร่วมมือ โดยมุ่งหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน 3) การประนีประนอม ที่ทั้งสองฝ่ายยอมเสียบางส่วนเพื่อบรรลุข้อตกลง 4) การหลีกเลี่ยง โดยเลือกไม่เผชิญหน้ากับปัญหาเพื่อลดความขัดแย้ง 5) การยอมให้ ที่ฝ่ายหนึ่งยอมเสียสละเพื่อรักษาความสัมพันธ์ ปัจจุบันที่มีผลต่อการเลือกใช้แนวทาง ได้แก่ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร แรงกดดันจาก

ภายนอก บุคลิกภาพ ทักษะในการแก้ไขปัญหา และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมคุณภาพการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การเอาชนะ ผู้บริหารควรจูงใจให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตนโดยใช้ภาษาที่สุภาพและอ่อนโยน จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจและเปิดใจรับความคิดเห็นมากขึ้น หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่รุนแรง ก้าวร้าว หรือดูถูกผู้อื่น เพราะจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกต่อต้านและไม่อยากฟังความคิดเห็น

1.2 การร่วมมือ ผู้บริหารควรแสวงหาความช่วยเหลือคนอื่นอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา โดยสื่อสารปัญหาและความต้องการอย่างชัดเจน

1.3 การประนีประนอม ผู้บริหารควรถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ โดยซื่อสัตย์และจริงใจ ความจริงใจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นพูดความจริงกับผู้อื่นเสมอ ไม่ว่าจะเรื่องดีหรือเรื่องร้าย หลีกเลี่ยงการโกหกหรือหลอกลวงผู้อื่น

1.4 การหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรตระหนักถึงผลกระทบของความขัดแย้งทั้งในด้านบวกและด้านลบ ต่อองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

1.5 การยอมให้ ผู้บริหารควรแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพและสร้างสรรค์ หากไม่เห็นด้วยกับวิธีการของผู้ปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็นอย่างสุภาพและสร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงการโต้แย้งหรือใช้คำพูดที่รุนแรง พยายามเสนอความคิดเห็นของตนอย่างมีเหตุผลและหลักฐานประกอบ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเรามากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มอำเภอเพ็ญ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

2.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แนวทางการดำเนินงานโครงการสถานศึกษาน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*.

กรุงเทพฯ: ศูนย์ขับเคลื่อนศาสตร์พระราชานในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝง, อโนทัย ประสาน และบุรินทร์ภักดิ์ พรหมมาศ. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 16(2), 11-20.

ธ สุนทรายุทธ. (2556). *พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร: จริตและจริยธรรมของคนองค์กรภาครัฐและเอกชน*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์. (2560). การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(3), 89-107.

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(2), 193-208.

- ศรัณย์รัชต์ ศุภรณ์พานิช. (2564). แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 6(12), 70-84.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2563). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. (2566). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. กลุมนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สิญาธร นาคพิน และวิลาวณีย์ สมบูรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 6(2), 21-46.
- อภิสร่า ศรีบุญยกุล. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Marx, K. (1867). *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie (Volume 1)*. Hamburg: Verlag von Otto Meissner.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform (8th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.