

ความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตตรวจราชการที่ 1
NEEDS ASSESSMENT FOR CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE,
INSPECTION ZONE 1

¹กมลพร กองจันทร์ Kamonpron Kongjan ²อรสา จรูญธรรม Orasa Jaruentham

³ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ Chanchai Wongsirasawat

^{1, 2, 3}มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

Valaya Alongkorn Rajabhat University, Pathum Thani Province

Corresponding Author E-mail: kamonpron.kong@vru.ac.th

Article Received: September 09, 2025. Revised: April 12, 2026. Accepted: April 16, 2026.

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 และ 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีที่มาจากความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งหลายมิติ ทั้งด้านบุคลากร การบริหารจัดการ ทรัพยากร และนโยบาย การจัดการที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมือในองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 356 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .95 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง สะท้อนข้อจำกัดในการจัดการให้เกิดผลเชิงบวก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงถึงความคาดหวังของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งอยู่ที่ $PNI_{modified} = .50$ บ่งชี้ถึงความจำเป็นต้องพัฒนาในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉพาะด้านการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการประสานความร่วมมือ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในอนาคต

คำสำคัญ: ความขัดแย้งในสถานศึกษา, การบริหารความขัดแย้ง, ความต้องการจำเป็น

Abstract

This study aimed 1) to examine the current and desired conditions of conflict management among educational administrators in secondary schools under the Office of Secondary Education Service Area, Inspection Zone 1 and 2, and 2) to investigate the priority needs in conflict management of educational administrators under the same jurisdiction. This survey research was conducted due to the importance of school administration in contemporary contexts, where educational administrators face multifaceted conflicts related to personnel, management, resources, and policy. Effective conflict management is a critical factor that ensures smooth school operations, promotes organizational efficiency, and fosters collaboration among all stakeholders within the educational environment. The study sample consisted of 356 teachers from schools under the Office of Secondary Education Service Area, Inspection Zone 1, during the 2024 academic year, selected through a multi-stage sampling method. The research instrument was a rating-scale questionnaire, which was validated for content validity (IOC) and reliability .95. The statistical methods used for data analysis included mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI Modified) to analyze the needs.

The findings revealed that 1) the current condition of conflict management among educational administrators was at a moderate level, indicating certain limitations in achieving positive outcomes in managing conflicts, while the desired condition was at the highest level, reflecting clear expectations among personnel and stakeholders for continuous improvement and professional development. 2) The priority needs index of conflict management was $PNI_{modified} = .50$, demonstrating a relatively high need for development, particularly in areas such as compromise, conflict avoidance, and coordination among staff. These findings underscore the importance of implementing targeted strategies to enhance administrators' skills and strengthen collaborative practices, which are essential for improving the overall quality and effectiveness of school administration in the future.

Keywords: Conflict in Educational Institutions, Conflict Management, Priority Needs

บทนำ

ในยุค BANI World โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และยากต่อการคาดการณ์ โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ส่งผลให้ผู้คนในสังคมเผชิญกับภาวะความเครียด ความวิตกกังวล ความหวั่น ความสับสน และความไม่แน่นอน ความหลากหลายและความแตกต่างในด้านความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และความสนใจ ก่อให้เกิดความขัดแย้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังที่ สมคิด บางโม (2562) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรหรือกลุ่มบุคคล อันเป็นผลมาจากความคิดเห็นหรือแนวทางปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน โดยมีแรงจูงใจหลักคือความต้องการมีชัยหรือมีอิทธิพลเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งอาจ

ปรากฏในรูปแบบที่เปิดเผยหรือการนิ่งเฉยและการไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมิได้ส่งผลในทางลบเสมอไป หากมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งอาจเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปลูกฝังค่านิยมให้แก่เยาวชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงและในมิติอื่นๆ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลักที่เรียกว่า 4M ได้แก่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “มนุษย์” ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด เนื่องจากเป็นผู้ใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่นให้เกิดคุณค่า และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำไปสู่ผลกำไรขององค์กร (Jackson, Schuler and Werner, 2009) สถานศึกษาในฐานะองค์กรหนึ่งในสังคมย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้งได้ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการให้การศึกษาอบรม และปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน ตลอดจนเป็นกลไกในการถ่ายทอดค่านิยมของสังคมผ่านกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับชุมชน ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งมีสาเหตุมาจากความแตกต่างด้านความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม และผลประโยชน์ ความขัดแย้งเหล่านี้หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 ครอบคลุมพื้นที่ใน 6 จังหวัดภาคกลางตอนบน ได้แก่ ชัยนาท พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี และอ่างทอง ซึ่งมีจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 114 แห่ง เป็นจังหวัดที่มีประชากรอาศัยอยู่จำนวนมาก ส่งผลให้จำนวนนักเรียนและครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษาในแต่ละโรงเรียนค่อนข้างมากและมีความแตกต่างกันในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านประสิทธิภาพในการทำงาน อายุของครูผู้สอน ตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษาในแต่ละโรงเรียน เนื่องจากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีการบรรจุครูผู้สอนจำนวนมากเพื่อทดแทนอัตราครูที่เกษียณอายุราชการ (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สพฐ., 2568) ซึ่งทำให้โครงสร้างของอายุครูในสถานศึกษามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน และยังส่งผลให้เกิดความแตกต่างทั้งในด้านความเชื่อ แนวคิด ค่านิยม ทักษะ ทักษะการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมรับ รวมถึงประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการพัฒนาและขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 ซึ่งเป็นสังคมทางการศึกษาที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และบุคลากรหลากหลาย การศึกษาครั้งนี้มุ่งสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ลดความเสียหายต่อองค์กร และสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 4,902 คน (ข้อมูลจากรายงานข้อมูลสารสนเทศและดัชนีทางการศึกษาในพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1 ปีการศึกษา 2567, 2568)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 356 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินสภาพที่ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบบตอบสนองคู่

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์ และสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกัน

3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง

3.3 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .60 – 1.00 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ .50 ขึ้นไป (ปราณี หล้าเบญญะ, 2559) จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ทุกข้อคำถาม

3.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาและให้ความเห็นก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อประเมินคุณภาพของเครื่องมือ ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

เท่ากับ .95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ .70 (ปราชญ์ หล้าเบญจนะ, 2559) แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเพียงพอและเหมาะสมสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แพลตฟอร์ม Google Forms ผ่าน QR Code ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย

4.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบประเมินที่ได้รับการตอบกลับมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ด้วยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้ง ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยข้อมูลตามเกณฑ์ของ Best (1977)

5.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index : PNI_{modified} (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า รูปแบบการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การโอนอ่อนผ่อนตาม อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ การประสานความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ การประนีประนอม อยู่ในระดับปานกลาง

ในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า รูปแบบการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประนีประนอม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การโอนอ่อนผ่อนตาม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรูปแบบการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือการแข่งขันอยู่ในระดับมากที่สุด ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
1. การแข่งขัน	2.94	.44	ปานกลาง	4.11	.47	มาก
2. การประสานความร่วมมือ	3.03	.25	ปานกลาง	4.62	.37	มากที่สุด

3. การประนีประนอม	2.89	.32	ปานกลาง	4.67	.18	มากที่สุด
4. การหลีกเลี่ยง	3.02	.49	ปานกลาง	4.64	.17	มากที่สุด
5. การโอนอ่อนผ่อนตาม	3.32	.40	ปานกลาง	4.66	.15	มากที่สุด
รวม	3.03	.38	ปานกลาง	4.54	.27	มากที่สุด

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชกรที่ 1 ดังในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าดัชนีของสภาพความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชกรที่ 1

สภาพความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การแข่งขัน	2.94	4.11	.40	4
2. การประสานความร่วมมือ	3.03	4.62	.52	3
3. การประนีประนอม	2.89	4.67	.62	1
4. การหลีกเลี่ยง	3.02	4.64	.54	2
5. การโอนอ่อนผ่อนตาม	3.32	4.66	.40	4
รวม	3.03	4.54	.50	

จากตารางที่ 2 พบว่า ในภาพรวมค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชกรที่ 1 อยู่ที่ $PNI_{modified} = .50$ โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การประนีประนอม ($PNI_{modified} = .62$) การหลีกเลี่ยง ($PNI_{modified} = .54$) การประสานความร่วมมือ ($PNI_{modified} = .52$) การแข่งขัน ($PNI_{modified} = .40$) และการโอนอ่อนผ่อนตาม ($PNI_{modified} = .40$)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชกรที่ 1 อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชกรที่ 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากความขัดแย้งในสถานศึกษามีหลายมิติ ทั้งความแตกต่างด้านความคิดเห็น ผลประโยชน์ และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายจึงทำให้การจัดการไม่อาจแก้ไขได้อย่างครอบคลุม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า รูปแบบการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการโอนอ่อนผ่อนตามซึ่งช่วยลดความตึงเครียดและรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์กรได้ แต่ยังไม่สามารถแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริงส่งผลให้บางประเด็นยังคงมีอยู่และไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้าน และเลือกใช้วิธีการบริหาร

ที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานของจิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ที่พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้เพราะการทำงานร่วมกันในสถานศึกษามีความหลากหลายทั้งด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนา ความคิด และตำแหน่งหน้าที่ หากผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับความแตกต่างเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ก็อาจทำให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไม่ตรงจุด ส่งผลให้บุคลากรมองว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารยังอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ารูปแบบการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการประนีประนอม แสดงให้เห็นว่าครูมองว่าการประนีประนอมเป็นวิธีการที่คำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย โดยเน้นความยุติธรรมและการใช้เหตุผลเป็นหลัก เพื่อรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และหาทางออกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้โดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกเสียเปรียบหรือตึงเครียดจนเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรพีพรรณ อุอรุณ (2564) ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูมีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบูรณาการความคิดเห็นที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การสร้างความปลอดภัยทั้งระหว่างผู้บริหารกับครู และระหว่างครูด้วยกันเอง โดยมีจุดมุ่งหมายให้การตัดสินใจในประเด็นปัญหาต่างๆ ได้ข้อยุติที่เป็นธรรมและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย การบริหารความขัดแย้งจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ และยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 โดยภาพรวมมีดัชนีอันดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 การประนีประนอม ลำดับที่ 2 การหลีกเลี่ยง ลำดับที่ 3 การประสานความร่วมมือ ลำดับที่ 4 การโอนอ่อนผ่อนตาม และลำดับที่ 5 การแข่งขัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูคาดหวังให้ผู้บริหารใช้วิธีการหาทางออกที่ยุติธรรมและยอมรับได้ทุกฝ่าย เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็นพื้นที่ที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด การประนีประนอมจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดความตึงเครียดและสร้างสมดุลของความสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรพีพรรณ อุอรุณ (2564) ที่พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยลำดับความต้องการจำเป็นเรียงจากมากไปน้อย พบว่า การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอมมีความต้องการจำเป็นสูงสุด

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้ คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 เป็นการแสดงออกและพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และ

สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งเพื่อเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลและตัดสินใจดำเนินการเพื่อขจัดความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย การบริหารความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ การแข่งขัน (Competition) การประสานความร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromise) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) และการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ทั้ง 5 รูปแบบนี้สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการปรับใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันตามลักษณะของความขัดแย้งและบริบทของสถานศึกษา สรุปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย

จากภาพองค์ความรู้การวิจัยเป็นความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 1 อธิบายได้ดังนี้

1. การแข่งขัน คือ การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็น ความต้องการ หรือความรู้สึกของผู้อื่น ผู้บริหารใช้ตำแหน่ง อำนาจ และบทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ชัดเจน และรวดเร็ว มุ่งแสดงความเหนือกว่าและเอาชนะฝ่ายตรงข้ามด้วยวิธีการของตนเอง โดยมีลักษณะสำคัญ เช่น การตัดสินใจฝ่ายเดียว การชักจูงหรือกดดันให้ผู้อื่นยอมรับแนวคิดของตน และการลดหรือจำกัดทรัพยากรของฝ่ายที่เห็นต่างเพื่อยุติข้อขัดแย้งตามเป้าหมายที่ตนต้องการ

2. การประสานความร่วมมือ คือ การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผยและทั่วถึง โดยมุ่งเน้นการนำประเด็นความขัดแย้งเข้าสู่กระบวนการปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็น และร่วมกันพัฒนาแนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร พร้อมเปิดโอกาสให้ร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยบูรณาการทักษะและความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อสร้างการยอมรับร่วมกันในการตัดสินใจ คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดี ความโปร่งใส และประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนมุ่งเน้นการวางแผนแก้ไขปัญหาย่างยั่งยืนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การประนีประนอม คือ การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการหาจุดร่วม โดยการไกล่เกลี่ยให้แต่ละฝ่ายยินยอมลดทอนความต้องการของตนเองลงบางส่วน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ผู้บริหารดำเนินการด้วยความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ พิจารณาผลดีผลเสียร่วมกัน จัดสรรผลประโยชน์อย่างเหมาะสม และรักษาความสามัคคีภายในองค์กร เพื่อยุติความขัดแย้งอย่างสันติและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4. การหลีกเลี่ยง คือ การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาโดยตรง โดยผู้บริหารอาจมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทน พยายามไม่แสดงความคิดเห็นที่อาจนำไปสู่การโต้แย้ง ถอนตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้ง หรือเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะดำเนินการเท่าที่จำเป็นในกรณีที่เห็นว่าเรื่องนั้นไม่สำคัญ หรืออาจปล่อยเวลาให้ปัญหาคเล็ดลอยไปเองโดยไม่แสดงท่าทีสนใจ ไม่วิตกกังวล หรือมีพฤติกรรมเฉื่อยชา โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและผู้อื่นในองค์กร

5. การโอนอ่อนผ่อนตาม คือ การบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการยอมรับความคิดเห็นความต้องการ หรือข้อเสนอของผู้อื่น โดยลดความต้องการของตนเองลง เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ลดความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งจนจิตใจของบุคลากร ผู้บริหารอาจยอมเสียสละยอมรับผิด หรือปล่อยให้ผู้อื่นมีอิทธิพลในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและรักษาประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ผู้บริหารแสดงออกถึงความใจกว้าง อ่อนน้อมถ่อมตน และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่นมากกว่าการยืนกรานในแนวทางของตนเอง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้รูปแบบการแข่งขันในกรณีที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วนหรือเมื่อประเด็นปัญหาสำคัญสูง การตัดสินใจชัดเจนช่วยแก้ไขความขัดแย้งได้รวดเร็ว แต่ควรใช้ในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งซ้อนหรือความตึงเครียดในระยะยาว

1.2 ด้านการประสานความร่วมมือ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การประสานความร่วมมือเมื่อความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหรือประเด็นที่ต้องการความเห็นร่วม การสร้างกระบวนการร่วมตัดสินใจช่วยให้เกิดความเข้าใจและความพึงพอใจของทุกฝ่าย พร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

1.3 ด้านการประนีประนอม ควรใช้เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่สามารถยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เป็นแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดและสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย เหมาะสำหรับปัญหาที่ไม่ซับซ้อนมากและต้องการข้อตกลงที่รวดเร็ว

1.4 ด้านการหลีกเลี่ยง สามารถนำมาใช้เมื่อความขัดแย้งไม่สำคัญหรือสถานการณ์ยังไม่เหมาะสมในการเผชิญหน้า อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรระมัดระวังไม่ให้หลีกเลี่ยงมากเกินไป เพราะอาจทำให้ปัญหาสะสมและรุนแรงขึ้น

1.5 ด้านการหลีกเลี่ยง ควรใช้เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีความสำคัญสูงหรือเมื่ออีกฝ่ายมีความจำเป็นพิเศษ การยืดหยุ่นสามารถรักษาบรรยากาศการทำงานที่ดี แต่ต้องควบคู่กับการพิจารณาให้เกิดความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวราชกรที่ 1

2.2 ควรศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตตรวราชกรที่ 1

เอกสารอ้างอิง

- จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ปราณี หล้าเบญจ. (2559). การหาคุณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินผล. แหล่งที่มา <https://wb.yru.ac.th/handle/yr/1126> สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2568.
- รพีพรรณ อุทอง. (2564). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุยธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมคิด บางโม. (2562). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดเคชั่น.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 1. (2568). รายงานข้อมูลสารสนเทศและดัชนีทางการศึกษาในพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1 ปีการศึกษา 2567. แหล่งที่มา <https://reo1.moe.go.th/รายงานข้อมูลสารสนเทศ/> สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2568.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สพฐ. (2568). ตารางแสดงความต้องการทดแทนอัตราครูผู้สอนที่เกษียณอายุราชการ จำแนกตามมาตรฐานวิชาเอกในสถานศึกษาสังกัด สพฐ ในอีก 10 ปีข้างหน้า. แหล่งที่มา <https://hrms.obec.go.th/info/majorStandard/major10Years/> สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2568.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Best, J. W. (1977). Research in education. 3rd ed. Prentice-Hall.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. and Werner, S. (2009). Managing human resources. 10th ed. Cengage Learning.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.