

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

A Study of Approaches to Developing Conflict Management Among School Administrators Under the Kalasin Secondary Educational Service Area Office

อาริษา พึ่งเย็น^{1*}, อมร มะลาศรี² และปาริษา มารี เคน³

Arisa Phuengyen^{1*}, Amorn Malasri² and Parish Marie Cain³

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

^{2,3}อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

^{1*}Master Student of Educational Kalasin University

^{2,3}Lecturer from the Faculty of Education and Educational Innovation Kalasin University

*Corresponding Author Email: ariyingot@gmail.com

Received: 3 February 2026 Revised: 17 February 2026 Accepted: 26 February 2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 350 คน จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ที่มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.58$, S.D.=0.13) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วิธีการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม และวิธีการยอมให้ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.91$, S.D.=0.12) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วิธีการร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม และวิธีการยอมให้ตามลำดับ 2) ความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ วิธีการร่วมมือ (0.20) วิธีการประนีประนอม (0.19) วิธีการยอมให้ (0.19) วิธีการแข่งขัน (-0.08) และวิธีการหลีกเลี่ยง (-0.10) และ



3) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง มีทั้งหมด 20 แนวทาง ผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางการพัฒนา

Abstract

The purposes of this research were 1. study the current and desirable states of conflict management among school administrators 2. identify the priority needs for conflict management and 3. determine approaches for developing conflict management among school administrators under the Kalasin Secondary Educational Service Area Office. This study employed a mixed-methods research design integrating both quantitative and qualitative approaches. The research instruments consisted of a questionnaire and a semi-structured interview form. The sample comprised 350 school administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Kalasin, determined using the Krejcie and Morgan (1970) sample size table at a 0.05 margin of error. The participants were selected through stratified random sampling. The target group for the qualitative component included educational administrators and school administrators, selected through purposive sampling. Quantitative data collected from the questionnaires were analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI). Qualitative data obtained from the interviews were analyzed using content analysis. The research findings revealed that 1) The current state of conflict management among school administrators was overall at a high level ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.13). When considering each dimension, the collaborative style obtained the highest mean score, followed by the compromising style and the accommodating style, respectively. The desirable state of conflict management among school administrators was also overall at a high level ($\bar{x} = 3.91$, S.D. = 0.12). When examined by dimension, the collaborative style ranked highest, followed by the compromising style and the accommodating style, respectively 2) The priority needs for conflict management among school administrators, ranked from highest to lowest, were as follows: collaborative style (0.20), compromising style (0.19), accommodating style (0.19), competing style (-0.08), and avoiding style (-0.10) and 3) A total of 20 development guidelines for conflict management were proposed. The evaluation results indicated that both the appropriateness and feasibility of these guidelines were at the highest level.

Keywords: Conflict Management, School Administrators, Developmental Approaches

บทนำ

สถานการณ์ความขัดแย้งจัดเป็นสภาวะที่เกิดจากความเห็นพ้องไม่ตรงกันของบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป โดยมีการแสดงพฤติกรรมโต้แย้งอย่างชัดเจน ซึ่งมีมูลเหตุมาจากการรับรู้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนการมีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการมุ่งเอาชนะเพื่อสร้างความเหนือกว่าเหนืออีกฝ่าย สภาวะเช่นนี้หากไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ (รัฐพล เย็นใจมา, 2561)

เมื่อก้าวถึงความขัดแย้ง คนส่วนใหญ่มักมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่ในความเป็นจริงนั้น ความขัดแย้งมีทั้งด้านที่เป็นบวกและเป็นลบอยู่ในตัว ความขัดแย้งในด้านบวกส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ อีกทั้งยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มหรือองค์กร เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า (มิ่งขวัญ พงษ์สถิตย์, 2562) ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจส่งผลด้านลบต่อองค์กรได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์กรไร้เสถียรภาพ เสียโอกาสในการแข่งขันหรือสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปจากองค์กร จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2565) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่สามารถปรากฏในทุกองค์กรและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งในองค์กรจึงเป็นวิธีการที่สำคัญ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการคนหรือกลุ่มคนในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้ อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่ความเครียดในองค์กร ซึ่งมาจากการไม่ไว้วางใจ การจับผิด กลั่นแกล้ง และทะเลาะวิวาท ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ ศศิวิมล ศศิวิมล (2561) ได้ชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ และความปรารถนาของผู้คน เป็นต้นเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ส่วน Barnard, C. L. (1968) ก็ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากความไม่ลงรอยกันเป้าหมาย การตีความสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และการแข่งขันเพื่อทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่พบได้ทั่วไปในสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา หากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในหลายมิติ ศรีเสด็จ กองแกน (2566) ยังได้กล่าวเสริมอีกว่าความขัดแย้งที่ไม่มีจัดการที่ดีจะทำให้บุคลากรที่อดอยในการทำงาน รู้สึกไม่มั่นคง มือคุด และอาจมุ่งทำลายกัน ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาลสินธุ์ (สพม.ภาลสินธุ์) รับผิดชอบส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดภาลสินธุ์ มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 55 แห่ง มีจำนวนบุคลากรและนักเรียนแตกต่างกันออกไปตามขนาดของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่ มีครูที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิด ความเชื่อแตกต่างกัน อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับวันชัย ปานจันทร์ (2559) ที่ระบุว่าสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรมาจากการที่คนหลายคนต้องมาอยู่ร่วมกันและทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน เนื่องจากการรับรู้ ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมส่วนบุคคล ล้วนแต่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความรู้ ทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวคิดการบริหารความขัดแย้งตามรูปแบบของ Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1974) เน้นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยสุทธธัญญา ใจชื่อ (2562) ได้ชี้ให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารสู่แนวความคิดใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วมจะช่วยป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายจนกระทบต่อคุณภาพการศึกษา เช่นเดียวกับวิชานนท์ เทียมทะนง (2564) ที่ยืนยันว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษานโยบายการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน เพื่อใช้เป็นสารสนเทศแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง และใช้สำหรับหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการบริหารความขัดแย้ง ภายในสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน

การบททวนวรรณกรรม

1. ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสภาวะที่เกิดจากการรับรู้ถึงผลกระทบในทางลบระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน (Thomas, K. W., and Kilmann, R. H, 1976) การบริหารความขัดแย้งจึงไม่ใช่เพียงการกำจัดความขัดแย้งให้หมดไป แต่คือความสามารถในการการวิเคราะห์และเลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อจัดการกับสถานการณ์นั้นอย่างมีระบบ (น้ำเพชร ชัยชมภู, 2565; พรนพ พุกกะพันธุ์, 2558) นักวิชาการได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า เป้าหมายสำคัญของการบริหารความขัดแย้งคือการปรับสมดุล โดยการลดระดับความขัดแย้งที่รุนแรงจนกระทบต่อองค์กร หรือกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน (สมิต สัจฉกร, 2550; Rahim, M. A., 2002) จากการศึกษาเอกสารและทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการรับรู้ วิเคราะห์ และเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นการควบคุมระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งที่บั่นทอนงานให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร เพื่อรักษาผลประโยชน์และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของส่วนรวม

2. กระบวนการของการบริหารความขัดแย้ง

Filley, Alan C. (1975) ได้อธิบายกระบวนการของความขัดแย้งไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent Condition) เป็นลักษณะของสภาพการณ์ที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) แต่ละฝ่ายตระหนักหรือรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เกิดความรู้สึกจากความขัดแย้ง เช่น ความเครียด ความวิตกกังวล หรือความไม่ไว้วางใจ 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behavior) การแสดงออกเชิงพฤติกรรมจากการรับรู้ เช่น การโต้แย้ง การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ 5) การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ และ 6) ผลการจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) ผลจากการแก้ปัญหา ซึ่งอาจนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นหรือสร้างความขัดแย้งใหม่ในอนาคต

3. วิธีการบริหารความขัดแย้ง

Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (1976) ได้นำเสนอวิธีการบริหารความขัดแย้งไว้ คือ 1) การมุ่งเอาชนะ (Competing) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการตอบสนองความต้องการของตนเองเป็นหลัก (Assertiveness) โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ตำแหน่ง หรือ ฐานะเปรียบมาเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ โดยมีกละเลยความต้องการหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายตรงข้าม 2) การสร้างความร่วมมือ (Collaborating) เป็นแนวทางที่เน้นการแสวงหาทางออกที่เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน (Win-Win Solution) โดยทุกฝ่ายจะร่วมกันพิจารณาปัญหาอย่างเปิดกว้างเพื่อตอบโจทยความต้องการของทั้งตนเองและคู่กรณีอย่างครบถ้วน 3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นการหาจุดร่วมที่สมเหตุสมผลผ่านกระบวนการต่อรอง โดยแต่ละฝ่ายยอมสละความต้องการบางส่วนเพื่อแลกกับข้อสรุปที่ยอมรับได้ร่วมกันในลักษณะของการ พบกันครึ่งทาง 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการเลือกที่จะวางเฉยหรือเพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยไม่พยายามที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองหรือประสานประโยชน์กับผู้อื่น มักใช้เมื่อมองว่าความขัดแย้งจะคลี่คลายได้เองตามกาลเวลา 5) การยอมตาม (Accommodating) เป็นการให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์และบรรยากาศอันดีเป็นที่ตั้ง โดยยอมละทิ้งจุดยืนหรือความต้องการส่วนตนเพื่อตอบสนองความต้องการของอีกฝ่าย และเพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อพิพาทรุนแรง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทย สะท้อนให้เห็นว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมมักอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการประนีประนอมและวิธีการร่วมมือเป็นหลัก ในขณะที่วิธีการเอาชนะหรือการแข่งขันจะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (วิชานนท์ เทียมทะนง, 2564; จิรกันต์ วงศ์ลังกา, 2565) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในต่างประเทศที่พบว่า ทั้งผู้บริหารในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนมีแนวโน้มใช้กลยุทธ์การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยงมากกว่าการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Balay, R, 2012)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 55 โรงเรียน ปีการศึกษา 2568 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 124 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,879 คน รวมทั้งหมด 2,003 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารครูผู้สอน จำนวน 350 คน โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 50 โรงเรียน ได้มาโดยใช้ตารางเทียบหาตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างไม่เป็นสัดส่วน (Disproportional Stratified Random Sampling)

1.3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ (Experts) จำนวน 5 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน จำนวน 3 ท่าน กำหนดคุณสมบัติในการเลือกอย่างไรบ้าง

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ตำแหน่งปัจจุบัน และขนาดสถานศึกษา ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน โดยเริ่มจากการนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงนำฉบับที่ผ่านการแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ซึ่งพบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 แล้วนำเครื่องมือไปการทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีของ Cronbach (1951; อัจฉินบุญชม ศรีสะอาด, 2560) ผลการประเมินพบว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview) มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล และตำแหน่ง 2) ประเด็นข้อคำถามจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวทางอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับบริบท สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือดังกล่าวไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบ กลั่นกรอง จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ดร.ภณชรักรักษ์ พลดี ดร.อานนท์ นนทวัน ดร.ศิริชัย ศรีหิตา นางนิตยา อุดรแก้ว และนางสาวพิศมณก ยันตะบุตร และผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลอง (Try Out) สัมภาษณ์กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจริง จำนวน 3 คน เพื่อหาข้อบกพร่อง ข้อแก้ไข ข้อเสนอแนะให้แบบสัมภาษณ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารความขัดแย้ง (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น) ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์

1) ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุมัติจากคณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

2) นำหนังสือขออนุญาตฉบับดังกล่าวเสนอต่อผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและประสานงานไปยังสถานศึกษาในสังกัด

3) ดำเนินการจัดส่งเครื่องมือวิจัยและหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Smart Area) ในรูปแบบออนไลน์ (Google Forms)

3.2 ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์

1) ผู้วิจัยประสานงานโดยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

2) เมื่อได้รับตอบรับนัดหมาย ผู้วิจัยลงพื้นที่ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันและเวลาดังกล่าว พร้อมมอบเอกสารประกอบและแบบสัมภาษณ์ให้แก่ผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ ได้ทำการจดบันทึกและขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อความครบถ้วนของเนื้อหา

3) นำข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาทั้งหมดมาทำการถอดความ เรียบเรียง และสรุปประเด็นสำคัญเพื่อร่างเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์

4) นำร่างแนวทางที่ผ่านการเรียบเรียงจนสมบูรณ์ส่งกลับไปให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ให้ข้อมูลข้างต้นร่วมตรวจสอบความเที่ยงตรง (Member Check) พร้อมประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก่อนนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับปรุงเป็นแนวทางฉบับสมบูรณ์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$ 2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการพิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และ $PNI_{Modified}$ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร โดยรวม และรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{Modified}	อันดับ
วิธีการหลีกเลี่ยง	3.15	0.32	ปานกลาง	2.84	0.34	ปานกลาง	-0.10	4
วิธีการประนีประนอม	3.84	0.31	มาก	4.58	0.21	มากที่สุด	0.19	2
วิธีการแข่งขัน	3.33	0.35	ปานกลาง	3.07	0.33	ปานกลาง	-0.08	3
วิธีการร่วมมือ	4.04	0.25	มาก	4.85	0.11	มากที่สุด	0.20	1
วิธีการยอมให้	3.53	0.32	มาก	4.19	0.25	มาก	0.19	2
รวม	3.58	0.13	มาก	3.91	0.12	มาก	0.09	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$, S.D. = 0.13) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิธีการร่วมมือ ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.25) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วิธีการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 3.15$, S.D. = 0.32) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$, S.D. = 0.12) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิธีการร่วมมือ ($\bar{x} = 4.85$, S.D. = 0.11) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วิธีการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 2.84$, S.D. = 0.34)

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ 0.20 2) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม 0.19 และ 3) การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ 0.19 ตามลำดับ

3. การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสกลนคร

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจำแนกแนวทาง ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ มีทั้งหมด 6 แนวทาง

- 1) ผู้บริหารควรมีตบะระโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยมองข้ามความต้องการส่วนตนและใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นตั้ตั้งในการตัดสินใจ
- 2) ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาเสนอทางออก และร่วมตัดสินใจ
- 3) ผู้บริหารควรมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน และโปร่งใส และรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายด้วยความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 4) ผู้บริหารควรใช้หลักคุณธรรมและความยุติธรรมในการแก้ปัญหา
- 5) ผู้บริหารต้องสามารถระบุสาเหตุของความขัดแย้งและประเมินระดับความรุนแรงได้ มองความขัดแย้งเป็นโอกาสในการพัฒนา และรักษาระดับความขัดแย้งให้เหมาะสม

6) ควรมีสร้างข้อตกลงร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม มีทั้งหมด 6 แนวทาง

- 1) ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัย และความไว้วางใจ
- 2) ผู้บริหารควรทำหน้าที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสนทนา เป็นคนกลางในการเจรจาหรือไกล่เกลี่ย
- 3) ผู้บริหารควรหาจุดร่วมของความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่างกัน
- 4) ผู้บริหารควรเน้นหลักการพบกันครึ่งทาง โดยสื่อสารให้แต่ละฝ่ายยอมเสียสละความต้องการบางส่วนเพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนใหญ่ร่วมกัน

2.5 ผู้บริหารควรรับฟังและวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย

2.6 ผู้บริหารควรมีความชัดเจนและโปร่งใส ใช้เหตุผลในการอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

3.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ มีทั้งหมด 8 แนวทาง

- 1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อรักษาบรรยากาศการทำงานให้มีความอบอุ่น
- 2) ผู้บริหารควรมีการยอมรับและให้เกียรติบุคลากรทุกคน โดยการรับฟังทั้งเหตุผลและความรู้สึก
- 3) ผู้บริหารควรสนับสนุนกิจกรรมหรือวิธีการทำงานที่ส่งเสริมความสามัคคีและลดความตึงเครียด
- 4) เมื่อเกิดความขัดแย้งในวงกว้างหรือหาข้อสรุปที่พอใจทุกฝ่ายได้ยาก ผู้บริหารควรใช้หลักประชาธิปไตยเป็นเครื่องมือยุติปัญหา
- 5) ควรมีการจัดประชุมเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและโปร่งใส ซึ่งช่วยให้คู่ขัดแย้งได้ยินมุมมองของเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วย
- 6) ผู้บริหารต้องพร้อมรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ แม้จะไม่ตรงกับความคิดเห็นส่วนตัวของตนเอง
- 7) ผู้บริหารควรวางตัวเป็นที่ปรึกษาที่เป็นมิตร เข้าถึงง่ายเพื่อให้บุคลากรรู้สึกสบายใจแจ้งปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง
- 8) ควรมีการติดตามผลการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าความพึงพอใจนั้นยั่งยืนและไม่เกิดปัญหาซ้ำเดิม

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จากการศึกษ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) เช่นเดียวกับสภาพที่พึงประสงค์ที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบผลการวิจัยที่สอดคล้องกัน คือ วิธีการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.72$ และ 3.99 ตามลำดับ) รองลงมาคือ วิธีการประนีประนอม ในขณะที่วิธีการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา พบว่า วิธีการร่วมมือ มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด (0.20) รองลงมาคือวิธีการประนีประนอม (0.19) และวิธีการยอมให้ (0.19) ตามลำดับ

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดประกอบด้วย 20 แนวทาง ครอบคลุม 3 วิธีการหลัก ได้แก่ วิธีการร่วมมือ มุ่งเน้นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win) โดยยึดเป้าหมายส่วนรวมและองค์กรเป็นหัวใจสำคัญ วิธีการประนีประนอม เน้นการหาจุดร่วมและยอมเสียสละความต้องการบางส่วนเพื่อรักษาความสัมพันธ์และการดำเนินงานในภาพรวม และวิธีการยอมให้ ให้ความสำคัญกับการรักษาบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น การรับฟังเหตุผลและความรู้สึกของบุคลากรตามหลักประชาธิปไตย

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า บุคลากรมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้ความสำคัญกับการพิจารณาเลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยประสานความคิดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน แก้ไขปัญหาหารือกัน โดยยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับจุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2565) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งคนและงาน ผู้บริหารพยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ และตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารความขัดแย้งที่ดีที่สุด ในขณะเดียวกัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่ไม่นิยมใช้ในการจัดการความขัดแย้งในปัจจุบัน เพราะเป็นเพียงการหลบเลี่ยง ไม่เผชิญหน้ากับปัญหา ไม่ได้ทำให้ความขัดแย้งหมดไป ซึ่งบริบทสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ส่วนมากมักเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง การที่ผู้บริหารเพิกเฉยต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง อาจจะทำให้ความขัดแย้งมีมากขึ้น หรือรุนแรงขึ้น สอดคล้องกับรัฐพล ใจเย็นมา (2561) ที่กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงเป็น

วิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในวิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้งหมด เนื่องจากการหลีกเลี่ยงไม่ได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข และสามารถเกิดขึ้นได้อีกตลอดเวลา สอดคล้องกับจุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2565) ที่กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง คือ การไม่สนใจในการบริหารความขัดแย้ง ทำให้องค์กรเฉื่อยชาหรือเสื่อมถอยลงได้

2. ความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จากการจัดลำดับความต้องการจำเป็น พบว่าการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนามากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความต้องการให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้งและลดโอกาสการเกิดความขัดแย้งของประเด็นปัญหาเดิมในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดมุมมองที่มีความหลากหลายต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับรัฐพล ใจเย็นมา (2561) ที่กล่าวว่า การร่วมมือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้งหมด ในขณะที่เดียวกันพบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการแข่งขัน มีดัชนีความต้องการจำเป็นเป็นลบ เนื่องจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำกว่าสภาพปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขันและวิธีการหลีกเลี่ยง มีระดับปฏิบัติที่สูงกว่าความคาดหวัง อาจเกิดจากโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ที่บริบทสังคมเปลี่ยนไป ครูรุ่นใหม่ต้องการความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ค่าความต้องการในวิธีนี้จึงลดต่ำลง สอดคล้องกับ Rahim, M. A. (2002) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องวิตกกังวลพยายามกำจัดความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะหากผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ก็จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับรัฐพล ใจเย็นมา (2561) ที่กล่าวว่า การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ช่วยให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลีกเลี่ยงจากปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข และกล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการแข่งขัน ว่าเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหนึ่งที่ได้ผล เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพียงช่วงระยะเวลาสั้น ๆ แต่สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันในระยะยาว จึงอาจจะเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมกับบริบท หรือความต้องการของบุคลากร

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ อภิปรายผลได้ ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ ผู้บริหารควรเน้นการบริหารที่ให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน และส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกัลยาณมิตร การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและลดการต่อต้าน ซึ่งสอดคล้องกับชัยวัฒน์ ชยางกูร, ม.ล. (2567) ที่กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระยะยาว โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย

3.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม ผู้บริหารควรเน้นหาจุดร่วมและการพบกันครึ่งทาง โดยใช้การสื่อสารที่ชัดเจนประกอบกับเหตุผล เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงความจำเป็นในการเสียสละความต้องการบางส่วน เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนใหญ่และรักษาความสัมพันธ์อันดีในองค์กรไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในบางสถานการณ์ความขัดแย้ง สามารถเจรจาตกลงกันได้ โดยวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา มักจะมีความเกรงใจกัน และต้องทำงานร่วมกันในระยะยาว สอดคล้องกับ

แนวคิดของ Howat, G. and London, M. (1980) กล่าวว่า การประนีประนอม เป็นการจัดการความขัดแย้งที่พยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย

3.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการยอมให้ ให้ความสำคัญกับคนและความสัมพันธ์เป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการรักษาบรรยากาศการทำงานให้อบอุ่น ใช้หลักประชาธิปไตยเป็นเครื่องมือในการยุติปัญหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสถานศึกษาบางแห่ง อาจจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดี มีการทำงานแบบครอบครัว โดยอาจจะเกิดจากลักษณะของโรงเรียนขนาดกลางและเล็กในเขตพื้นที่ที่มีจำนวนมาก มีความผูกพันแบบเครือญาติสูง ทำให้การใช้วิธีการยอมให้ เป็นเครื่องมือในการรักษาน้ำใจ และความสัมพันธ์มากกว่า สอดคล้องกับ Rahim, M. A. (2002) ที่กล่าวว่า การยอมให้ เป็นการพยายามลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมที่จะลดละความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า โดยยอมตามความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งมีความสำคัญมากกว่า เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของส่วนใหญ่ไว้ โดยแนวทางต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาได้ทั้งหมด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบไหนเหมาะสมกับการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการใด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและความขัดแย้งนั้น ๆ ให้ได้ และเลือกใช้วิธีการที่ดีที่สุดมาแก้ไขปัญหา โดยอาศัยประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

1. วิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน การร่วมมือ และการยอมให้ สามารถนำมาใช้ในการบริหารความขัดแย้งได้ทั้งหมด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้น ๆ
2. การลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนามากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความต้องการให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่ขัดแย้งและลดโอกาสการเกิดความขัดแย้งของประเด็นปัญหาเดิมในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 แนวทาง เป็นวิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา โดยเน้นการร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหา ยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของบุคลากรในองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจ ยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง โดยเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ไปปรับใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หรือการศึกษาเชิงกรณีศึกษา (Case Study) เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารและกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือเพื่อให้ได้ขั้นตอนการปฏิบัติ (Best Practice) ที่ชัดเจนสำหรับครูและบุคลากรในเขตพื้นที่

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือปัจจัยของการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- จิรกานต์ วงศ์ลังกา. (2565). การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ลำปาง ลำพูน. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา: พะเยา.
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2565). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(48), 1-16.
- ชัยวัฒน์ ขยางกูร, ม.ล. (2567). "Conflict Management" การบริหารความขัดแย้ง ตอนที่ 4. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.the-perspective.co/conflict-management>
- น้ำเพชร ชัยชมภู. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา: พะเยา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2558). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: ว. สกุลเพ็ชร.
- มิ่งขวัญ พงษ์สถิต. (2562). *การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2568, จาก <https://oia.coj.go.th/th/content/category/detail/id/8/cid/139/iid/120353>
- รัฐพล เย็นใจมา. (2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 224-238.
- วันชัย ปานจันทร์. (2559). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชานนท์ เทียมทะนง. (2564). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์: บุรีรัมย์.
- ศรีเสด็จ กองแกน. (2566). การจัดการความขัดแย้ง. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 1(2), 36-49.
- ศศิวิมล ศศิวิมล. (2561). *การจัดการความขัดแย้งของครูในโรงเรียนกลุ่มอำเภอเมืองจังหวัดระยอง* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา: ชลบุรี.
- สมิต สัจฉกร. (2550). *การวางแผนปฏิบัติงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สุทธญาณม์ ใจชื่อ. (2562). รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*, 14(1), 172-175.



- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. *Educational Science: Theory and Practice*, 12(4), 2474-2486.
- Barnard, C. L. (1968). *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, Il: scott, foreman.
- Howat, G., and London, M. (1980). Attributions of Conflict Management Strategies in Supervisor-Subordinate Dyads. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 172-175.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Rahim, M. A. (2002). The International Journal of Conflict Management. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, 1, 249-251.