

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2
Conflict Management of School Administrators under Uthaitхани Primary
Educational Service Area Office 2

¹สุนันทา มีศรี, ²ขรรชัย อ่อนมี และ³สิทธิพร เขาอุ่น

¹Sununta Meesri, ²Khan Chai Onmee and ³Sittiporn Kao-un

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

²⁻³อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

¹Master's degree student, Master of Education Program Chaopraya University

²⁻³Lecturer, Faculty of Humanities and Social Sciences Chaopraya University

³Corresponding Author. E-mail: Sittiporn_ko@yahoo.com

Received November 17, 2025; Revised December 18, 2025; Accepted December 22, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ประเมินระดับการบริหารความขัดแย้งและประสิทธิผลของสถานศึกษา 2) วิเคราะห์ความเกี่ยวเนื่องระหว่างยุทธวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานของโรงเรียน และ 3) สร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยอาศัยตัวแปรด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 รวมทั้งสิ้น 278 ราย ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับอยู่ที่ 0.904 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร่วมกับสถิติอ้างอิงคือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า 1) สภาพการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ปัจจัยด้านการบริหารความขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย การประนีประนอม (X_3) ความร่วมมือ (X_2) และการเอาชนะ (X_1) ตามลำดับ โดยตัวแปรเหล่านี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 68.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การบริหาร; ความขัดแย้ง; ประสิทธิผลของสถานศึกษา

Abstract

The purpose of this research article 1) assess the level of conflict management and school effectiveness; 2) analyze the relationship between administrators' conflict management strategies and school operational performance; and 3) construct a predictive equation for school effectiveness based on administrators' conflict management variables. The sample group for this study consisted of 278 teachers affiliated with the Uthai Thani Primary Educational Service Area Office 2, obtained through stratified random sampling classified by school size. The research instrument used for data collection was a questionnaire, with an Item-Objective Congruence (IOC) index ranging from 0.80 to 1.00 and an overall reliability coefficient (Cronbach's Alpha) of 0.904. Data analysis was conducted using a statistical software package. The statistics employed included descriptive statistics: frequency, percentage, mean, and standard deviation; and inferential statistics: Pearson's correlation coefficient and Stepwise Multiple Regression Analysis. The findings indicated that 1) the overall state of administrators' conflict management was at a high level, whereas the overall school effectiveness was at the highest level. 2) There was a positive correlation between administrators' conflict management styles and school effectiveness at the .01 level of statistical significance. 3) The conflict management factors influencing school effectiveness included Compromising (X_3), Collaborating (X_2), and Competing (X_1), respectively. These variables could jointly predict 68.40% of the variance in school effectiveness at the .05 level of statistical significance.

Keyword: Management; Conflict; Effectiveness of Educational Institute

บทนำ

สถานศึกษานับว่าเป็นองค์การที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารสถานศึกษาย่อมมีปัญหาต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มากก็น้อย ซึ่งขึ้นกับบริบททางสังคมของสถานศึกษานั้นๆ เช่น ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การขาดแคลนทรัพยากร การตัดสินใจ การกระจายภาระงานที่ไม่เท่าเทียมกันเงินเดือนและสวัสดิการ โครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและเป็นสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งเช่นกัน (Alex, A., and Mukadi, M., 2022) ปัญหาความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในวงแคบ และสามารถแก้ไขให้ลุกล่วงไปได้ แต่ถ้าความขัดแย้งนั้นเกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การขนาดใหญ่ที่มีคนจำนวนมาก ความขัดแย้งนั้นๆ ย่อมส่งผลกระทบในวงกว้างมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ที่หาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2556) โดยอาศัยหลักแนวคิด วิธีการ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย จึงจะสามารถจัดการความขัดแย้งนั้นได้อย่างยั่งยืน (ธนัสถา โรจนตระกูล, 2562) ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้นด้วยความจริงใจ เสริมสร้างวินัยในการจัดการความขัดแย้งที่มี

ประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นบวกต่อการดำเนินงานสถานศึกษา (Alex, A., and Mukadi, M., 2022) และผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสาร การจัดหาช่องทางการสื่อสารเพื่อการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ และควรตระหนักว่าการขาดการเข้าถึงข้อมูลจะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดและนำไปสู่วิกฤตการณ์ต่าง ๆ เสมอ (Odohoedi, J., 2024) และ โดยทั่วไปแล้ว สถานศึกษาจะใช้รูปแบบในการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดความรุนแรงลง หรือหมดสิ้นไปจากองค์กร ด้วยวิธีการ การประนีประนอม ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการยอมให้ โดยมีเป้าหมายการบริหารการศึกษาที่ประชากรทุกคน เข้าถึงการศึกษามีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ (Larasati, R., & Raharja, S., 2020; ธงชัย จันทร์กระจำง และคณะ, 2567 และ ณัชชรีย์ คำไพ และคณะ, 2564)

องค์ประกอบที่ขับเคลื่อนประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วยหลายมิติ อาทิ บทบาทภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ประสิทธิภาพการสอนและความสุขในการทำงานของบุคลากร รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้ ความพร้อมด้านปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ เช่น งบประมาณ สื่อการสอน และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ยังเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุผล และทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ (กัญญรัตน์ คำแพง และคณะ, 2565) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาตามนิยามของ Hoy & Miskel (2013) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถพัฒนา นักเรียนให้มีเจตคติเชิงบวกมากขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีระเบียบเรียบร้อย และสามารถจัดการปัญหาภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน เข้ามีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ที่สร้างความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา มากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นสำคัญที่เกิดขึ้น (Alex, A., & Mukadi, M., 2022) รวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการสื่อสารและจัดหาช่องทางการสื่อสารในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ และพึงตระหนักอยู่เสมอว่าการทำให้เกิดข้อผิดพลาดต่างจะนำไปสู่วิกฤตการณ์อื่น ๆ ได้เสมอ (Odohoedi, J., 2024)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 มีโรงเรียนในกำกับดูแลจำนวน 123 แห่ง มีจำนวนนักเรียน 11,963 คน มีจำนวนผู้บริหาร 94 คน และมีจำนวนครูผู้สอน 986 คน (สพป.อุทัยธานี เขต 2, 2567) ซึ่งจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 พบจุดอ่อน ดังนี้ 1) โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการเงินและพัสดุ 2) การจัดสรรทรัพยากรที่จำกัด ไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของ

ทุกคนได้ จึงมีการแข่งขันเพื่อจะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น เมื่อฝ่ายใดได้ไปก็ย่อมทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจจึงเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ 3) บุคลิกภาพ ค่านิยม และอุดมการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน มีอคติและการไม่เชื่อถือกันเป็นการส่วนตัว มีเป้าหมายและอุดมการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน และ 4) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โดยเฉพาะโครงสร้างองค์การก็มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้ ถ้าหากว่าองค์การหรือกลุ่มบุคคลได้มีการจัดโครงสร้างที่ไม่ดีขาดประสิทธิภาพในการทำงานและก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ (สพป.อุทัยธานี เขต 2, 2567)

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองความขัดแย้งเป็นโอกาสในการพัฒนา จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ หากดูรวมและยอมเสียบางส่วนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและช่วยทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างถูกต้อง มีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีความตื่นตัว แสวงหาข้อมูลที่ต้องการ มากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

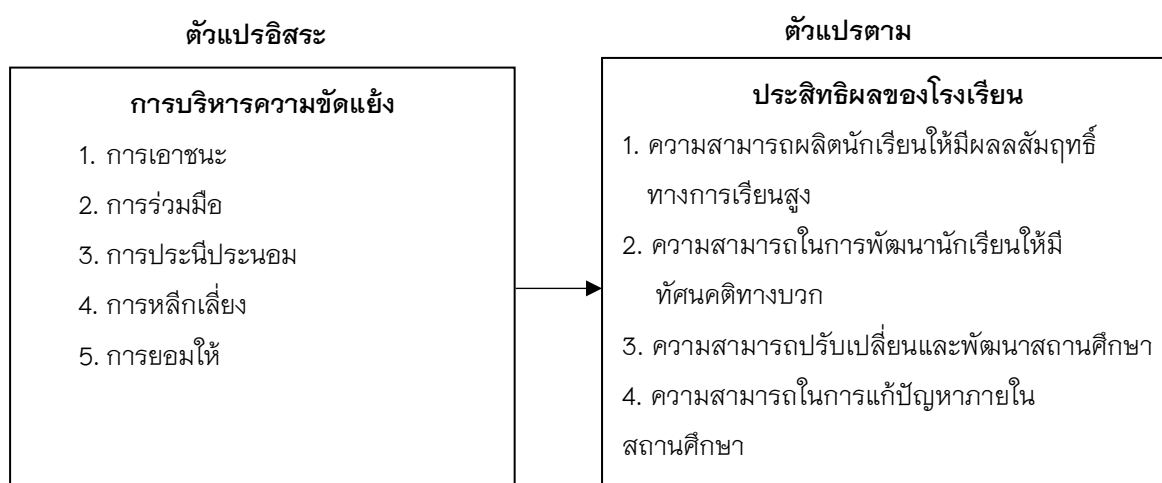
1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
2. เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวแปรด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. การดำเนินการด้านความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนอย่างน้อย 1 ด้านสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของ อภิสรฯ ศรีบุญศุภกุล และคณะ (2566), สุพัตรา อภัย และ ทินกร พูลพุด (2565), Alex, A., and Mukadi, M., (2022) และสังเคราะห์แนวคิดประสิทธิผลของโรงเรียนของ Hoy and Miskel, (2012), Odohoedi, J., (2024) และ ณัชรีย์ คำโพ และคณะ (2564) นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสาร แนว คิดทฤษฎี การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องกับหลักแนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งและประสิทธิผลของโรงเรียน รวมทั้งระเบียบกฎหมาย ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ จากสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาทำการสรุป จำแนก วิเคราะห์ และสังเคราะห์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการวิจัย

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 123 แห่ง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 986 คน (สพป.อุทัยธานี เขต 2, 2567)

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2567 จำนวน 278 คน จาก 986 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน

(Krejcie, R.V., and Morgan, D.W. (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น และกำหนดสัดส่วนตามขนาดของสถานศึกษา จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 278 คน

เครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบ เสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้อง โดยมีผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ระหว่าง 0.80 – 1.00 และในการตรวจสอบค่าความเที่ยงของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มประชากรจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแบบแอลฟา (Alpha Reliability Coefficient) อยู่ที่ระดับ .904

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจนครบจำนวน 278 ชุด และนำมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วเครื่องมือทางสถิติที่นำมาใช้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ โดยมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยทำนายด้วยสมการถดถอยพหุคูณรูปแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษามีดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.24$) โดยมีความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.89$, $SD = 0.34$) รองลงมา คือ การประนีประนอม ($\bar{X} = 4.88$, $SD = 0.40$) การเอาชนะ ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.33$) การยอมให้ ($\bar{X} = 4.19$, $SD = 0.28$) และการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 4.86$, $SD = 0.39$) มีค่าเฉลี่ยในอยู่ระดับต่ำสุด และ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.90$, $SD = 0.30$) โดยมีด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.92$, $SD = 0.30$) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ($\bar{X} = 4.91$, $SD = 0.30$) ด้านความสามารถในการผลิต

นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ($\bar{X} = 4.89$, $SD = 0.31$) และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด ($\bar{X} = 4.89$, $SD = 0.34$)

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประกอบด้วย การประนีประนอม (X_3) ความร่วมมือ (X_2) การยอมให้ (X_5) การหลีกเลี่ยง (X_4) การเอาชนะ (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .793, .761, .493, .339 และ .210 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การพัฒนาตัวแบบพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ได้รับอิทธิพลจากการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีตัวแปร ประนีประนอม (z_3) ความร่วมมือ (z_2) การเอาชนะ (z_1) ที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ 68.40 % ($R \text{ square} = .684$) ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ถดถอยสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ได้ 2 ลักษณะ ดังปรากฏข้างต้น

สมการคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.192 + .380 (X_3) + .300 (X_2) + .092 (X_1)$$

สมการคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .509 + (z_3) + .340 (z_2) + .101(z_1)$$

อภิปรายผลการวิจัย

1 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง พิจารณาจากระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความร่วมมือ การประนีประนอม การเอาชนะ การยอมให้ และการหลีกเลี่ยง นอกจากนี้ ข้อมูลดังกล่าวยังสอดคล้องกับการศึกษาของ สาริศา วงศ์วิวัฒน์ ร่วมกับ ชนมณี ศิลานุกิจ (2568) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา (สังกัด สพม. กทม. เขต 2) มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับสูง ทั้งด้านความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ยกเว้นเพียงด้านการมุ่งเอาชนะที่พบว่ามีระดับการปฏิบัติที่ต่ำที่สุด ซึ่งข้อเท็จจริงนี้สนับสนุนผลการศึกษาของ วรภัทร ปิ่นวรสาร และสมใจ เดชบำรุง (2567) ในด้านการประนีประนอม ความร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะ ของครูโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายที่ 54 เขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานครนั้น พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงทั้งในรายด้านและภาพรวม ซึ่งผลการศึกษานี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ อรวรรณ ศรีสุวรรณโณ และ รุจิราพรรณ คงช่วย (2566)

สำหรับการศึกษาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เกี่ยวกับยุทธวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษานั้น พบข้อมูลว่าการปฏิบัติโดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้วิธีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายและร่วมกันพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ต้องใช้การประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้อง ความเหมาะสม และความพึงพอใจร่วมกัน โดยไม่มีฝ่ายใดได้หรือเสีย ครูและบุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามความเหมาะสม

2. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ด้านการประนีประนอม (X_3) ด้านการร่วมมือ (X_2) ด้านการยอมให้ (X_5) ด้านการหลีกเลี่ยง (X_4) ด้านการเอาชนะ (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .793, .761, .493, .339 และ .210 ตามลำดับ ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ธงชัย จันทร์กระจำ และคณะ (2567) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันในระดับสูงระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร กับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา (สังกัดองค์กรส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร) ด้วยค่า ที่ระดับนัยสำคัญ ข้อค้นพบดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาของ อภิสร ศรีบุญกุล (2566) ซึ่งระบุว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่มีการบริหารความขัดแย้งที่ดี จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลการบริหาร (ค่าสัมประสิทธิ์) นอกจากนี้ งานวิจัยของ ธนพงษ์ จอมพระ และคณะ (2565) ยังช่วยยืนยันอีกแรงว่า รูปแบบการรับมือความขัดแย้งต่าง ๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในจังหวัดปราจีนบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) และการศึกษาของ ณัชชรีย์ คำไพ และคณะ (2564) จากการตรวจสอบความเกี่ยวเนื่องระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ในบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษา จังหวัดระยอง ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง () อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน โดยอาศัยตัวแปรด้านการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ปัจจัยด้านการประนีประนอม () ความร่วมมือ () และการเอาชนะ () มีอำนาจในการพยากรณ์ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 68.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

และจากการศึกษาของสุพัตรา อภัย และทินกร พูลพุด (2565) ข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบ

สามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 42.00 สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนพงษ์ จอมพระ และคณะ (2565) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัด สพพ.ปราจีนบุรี เขต 1 ได้แก่ การหลีกเลี่ยง ความร่วมมือ การยอมให้ การเอาชนะ และการประนีประนอม ปัจจัยข้างต้นส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นคณะของครูอย่างมีนัยสำคัญ (.01) ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายผลที่เกิดขึ้นได้คิดเป็นร้อยละ 80.30 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐริย์ คำไพ และคณะ (2564) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารจัดการความขัดแย้งที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสถาบันอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง โดยผลการศึกษาบ่งชี้ว่ายุทธวิธีด้านความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการบังคับ เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของประสิทธิผลสถานศึกษาได้ร้อยละ 64.70 และการศึกษาของ ธัญญลักษณ์ มหาศิริพันธ์ และคณะ (2563) พบว่า ปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้ 65.80 % อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ควรส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยจัดให้มีการประชุมพบปะหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความร่วมมือจากทุกฝ่าย สนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและไม่ตึงเครียด เพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

2) ควรกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ได้ ส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผย เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่ปิดกั้น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความจริงใจ และร่วมมือกันหาทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มองความขัดแย้งเป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารความขัดแย้งบนฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน โดยมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหา มากกว่าการกล่าวโทษคู่กรณี สร้างเป้าหมายร่วมกัน แสวงหาข้อเท็จจริง หลีกเลี่ยงการใช้ไหวพริบหรืออำนาจในการตัดสินใจ แต่ให้ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้แนวทางการบริหารความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เพื่อ เปรียบเทียบแนวทางการบริหารความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครู หรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารความขัดแย้งกับปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากประสิทธิภาพ

2) ควรมีการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในยุคดิจิทัล โดยการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) นำมาสร้างแบบจำลองเพื่อทำนายและป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อช่วยไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)

เอกสารอ้างอิง

กัญญรัตน์ คำแพง, ละดา ดอนหงษา, ศศิธรดา แพงไทย และ กนกอร ทองไม้แก้ว. (2565).

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 4(4), 137–148.

ณัชชรีย์ คำไพ, พจณีย์ มั่งคั่ง และ กัญญกร เอี่ยมพญา. (2564). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 18(83), 118–130.

ธนพงษ์ จอมพระ, ลินดา นาคโปย และ สายฝน เสกขุนทด. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 19(85), 110–120.

ธนัสดา โรจนตระกูล. (2562). การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์. *วารสารวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 6(2), 69–83.

ธัญญลักษณ์ มหาศิริพันธ์ ลิทธิชัย สอนสุภี บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์. (2563). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. *วารสารปัญญาภิธาน*. 5(2), 95–108.

- ธงชัย จันทร์กระจ่าง, ธีรภูมิ จัปล้าย, ณิชพล พิจิตรวิไลเลิศ, ดรณภพ สุวรรณโน, ลิปนันท จันทร์
แปลง และ สติพร เซาว์ชัย. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดองค์กรส่งเสริมการปกครองส่วน
ท้องถิ่น จังหวัดพิจิตร. *Journal of Applied Education*, 2(4), 1-10.
- วนภัทร ปิ่นวรสาร และสมใจ เดชบำรุง. (2567). การบริหารความขัดแย้งของครูโรงเรียนกลุ่ม
เครือข่ายที่ 54 เขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารชมรมบัณฑิตศิลป์*, 2(4),
99-111.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2556). *ภาวะผู้นำกับการจัดการ (Vol. 2)*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- สุพัตรา อภัย และ ทินกร พูลพัฒน์. (2565). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์
เขต 2. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 19(37), 175-183.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2. (2567). *รายงานผลการดำเนินงาน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2567, จาก
<https://drive.google.com/file/d/1b7hIEH3nPObl3DcGolpi6d94vzECfSp6/view>
- อรรวรรณ ศรีสุวรรณโณ และ รุจิราพรรณ คงช่วย. (2566). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. *วารสาร AL-NUR
บัณฑิตวิทยาลัย*, 18(35), 289-311
- อภิสร่า ศรีบุญกุล, เพลินพิศ ธรรมรัตน์ และ ภิญญ์ ทองเหลา. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่าง
การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 11(42), 265-275.
- Alex, A., and Mukadi, M., (2022). Effectiveness of Conflict Resolution Strategies in a Public
Secondary Schools' Management in Morogoro Municipality in Tanzania. *Asian Journal of
Education and Social Studies*, 2(2), 1-8.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G., (2013). *Educational administrations: Theory research and practice*.
(9th Ed.) New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.
Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

- Larasati, R., & Raharja, S. (2020). *Conflict Management in Improving Schools Effectiveness*. In Proceedings of the 3rd International Conference on Learning Innovation and Quality Education, 191–197.
- Odohoedi, J., (2024). Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness: Issues in Public Secondary Schools in Akwa Ibom State. *International Journal of Multidisciplinary Innovative Research*, 4(3), 73–81.