

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 Guidelines for Conflict Management of the School Administrators under Chiangrai Primary Educational Service Area Office 2

เจนจิรา อุปนันชัย (Jenjira Upananchai)^{1*} ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง (Thidawan Unkong)**

(Received: April 19, 2023; Revised: July 12, 2023; Accepted: September 19, 2023)

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง วางตัวเป็นกลาง พุดคุยสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผล แสดงออกถึงความจริงใจ ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง เลือกใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง มองการจัดการความขัดแย้งเป็นการเรียนรู้บุคคลากร และให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการ

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) investigate the school administrators' conflict management, and 2) construct the practical approach of school administrators' conflict management under Chiangrai Primary Educational Service Area Office 2. The instruments for data collection were the five level estimation scale questionnaires and the interview forms. The results of the research showed that the school administrators' conflict management was overall at a moderate level. The practical approach of school administrators' conflict management are the school administrators should listen to problems, analyze problems that cause conflicts and remain neutral, discuss and create understanding by using reason, show sincerity, use the principles of justice in managing conflicts, use power and influence as a last resort in conflict management, look at conflict management as learning personnel in the organization and should let people in the organization take part in the management.

คำสำคัญ: การบริหารจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา

Keywords: Conflict management, Administrators

¹Corresponding author: Jenjira.up@obec.moe.go.th

^{*}นิสิต หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

^{*}Student, Master of Education Program in Educational Administration, School of Education, University of Phayao

^{**}ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

^{**}Assistant Professor, School of Education, University of Phayao

บทนำ

ในอดีตตั้งแต่มนุษย์เริ่มอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก็เริ่มมีความขัดแย้งกันขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเริ่มมีขึ้นเมื่อมนุษย์อยู่รวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป อาจเป็นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันตลอดเวลาทำให้ในบางครั้งอาจมีโอกาสรบรกระทั่งหรือเกิดความไม่พอใจต่อกันสูง ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคคลมีความแตกต่างในแง่ของทัศนคติ ค่านิยม แนวคิด ความสนใจ เกิดเป็นความขัดแย้งทางด้านบุคลิกภาพ ความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ โดยอาจจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็ได้ ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งคุณและโทษ อาจนำมาซึ่งความแตกแยกขาดสามัคคีอันดีต่อกัน หรืออาจนำมาซึ่งการกระตุ้นเสริมแรงให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจละเลยได้เมื่อมีปัญหเกิดขึ้นในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรงหรือไม่ก็ตาม

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในแทบทุกองค์การจนเป็นสังขมคติที่ทุกคนจะได้พบเห็นหากทุกคนร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมก็จะทำให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดีแต่หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจนไม่สามารถจัดการได้ก็อาจทำให้ต้องยุบหรือล้มเลิกหน่วยงานได้ ความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดจากบุคคล หรือบางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานการดำเนินงานผิดพลาดอุปสรรคการแย่งทรัพยากรที่มีจำกัด [1] ผู้บริหาร ผู้นำ หรือหัวหน้างานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็ก หรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชน ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการรับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือบริหารความขัดแย้งเพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์การ [2]

สถานศึกษาถือว่าเป็นสังคมที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้งได้ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม ซึ่งให้การศึกษา อบรมสั่งสอน รวมไปถึงปลูกฝังให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและทำหน้าที่ถ่ายทอดสะท้อนค่านิยมของสังคม ผ่านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนและสังคม สถานศึกษาจึงนับได้ว่ามีอิทธิพลต่อสมาชิกของสังคมในหลายด้าน โดยส่วนใหญ่ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล เนื่องมาจากความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยม และประสบการณ์เดิมที่แตกต่างกัน รวมไปถึงเรื่องผลประโยชน์ที่ขัดกัน หากความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่จะหาวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษาและเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น [3]

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาในเขตอำเภอแม่สรวย อำเภอแม่ลาว อำเภอเวียงป่าเป้า อำเภอพาน และอำเภอป่าแดด รวมทั้งสิ้น 165 สถานศึกษา มีปัญหาที่สัมพันธ์กับการบริหารอยู่มาก เป็นต้นว่า ปัญหาคุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การจัดสรรสวัสดิการ จากการปฏิรูปการศึกษางานในสถานศึกษามีปริมาณมากขึ้น นอกจากงานด้านวิชาการและงานภารกิจหลักของโรงเรียน ยังมีงานอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น งานโครงการพิเศษของหน่วยต้นสังกัด งานสนับสนุนร่วมมือกับหน่วยงานกระทรวงอื่น ๆ ซึ่งในแต่ละปีเป็นจำนวนมากที่ผู้บริหารและคณะครูจะต้องประสานงานและทำงานร่วมกันความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นตลอดเวลาซึ่งความขัดแย้งที่พบอยู่เสมอ คือ ครูผู้สอนขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา ไม่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารเองไม่สามารถที่จะสร้างภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษาและในสถานศึกษาประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครูปฏิบัติการสอน นักการภารโรง และนักเรียนจำนวนมาก ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เช่น วุฒิทางการศึกษา ปรัชญาความเชื่อ แนวความคิด และบุคลิกภาพ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานไม่ราบรื่น ในขณะเดียวกันบุคคลในสถานศึกษาก็เกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ เมื่อสถานศึกษาเกิดปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นก็ขาดความสามัคคีในหมู่คณะการ

ที่จะประสานงานร่วมมือการทำงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นต่างคนต่างเงี่ยงการทำงาน เมื่อต้นสังกัดสั่งงานให้ปฏิบัติเกิดการปฏิบัติงานล่าช้าส่งงานไม่ทันตามเวลาที่กำหนดทำให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการและนักเรียน ซึ่งเป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น ให้งานการรับนักเรียนเมื่อเปิดเทอม รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายงานจำนวนครูที่สอนไม่ตรงตามคุณวุฒิ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวเนื่องไปถึงการบริหารจัดการในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษา [4] ถ้าหากล่าช้าก็จะไม่ได้รับการจัดสรรที่ถูกต้องทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความลำบาก ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่พึงพอใจของครู คือ ส่วนใหญ่พอใจได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่ายก็จะทำให้ครูร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม มีความเอื้ออาทรต่อกันปัญหาต่าง ๆ ก็จะน้อยลงและหมดไปในที่สุด

ผู้วิจัยได้รับรู้และเห็นความสำคัญของการบริหารความขัดแย้งข้างต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร จึงสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อให้เข้าใจและเรียนรู้ถึงการบริหารความขัดแย้งที่ใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทราบแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

วิธีการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 165 โรงเรียน จำนวน 1,567 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูและผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 165 โรงเรียน จำนวน 310 คน และได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครืชีซีและมอร์แกน [5] เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วจึงใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random Sampling) โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. สุ่มอำเภอโดยใช้การจับฉลาก
2. สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Simple Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ จากนั้นกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas & Kilmann [6] มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert's five rating scale [7] มีทั้งหมด 5 ด้าน รวมทั้งหมด 36 ข้อคำถามโดยเป็นคำถามเชิงนิมิต (Positive) จำนวน 22 ข้อ และเป็นคำถามเชิงนิเสธ (Negative) จำนวน 14 ข้อไป พบว่าดัชนีความสอดคล้องทั้งฉบับอยู่ระหว่าง 0.33-1.00 และแบบแยกเป็นรายด้าน 5 ด้าน ได้แก่ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบปรองดองดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.33-1.00 และด้านการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.33-1.00

ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
2. วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับการศึกษาทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเครื่องมือ ตามคำนิยามของทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและวัตถุประสงค์เป็นหลัก จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 2 ตอน
4. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของคำถามข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่อง
5. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เพื่อหาความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ความเหมาะสม ความชัดเจน และความถูกต้องของการใช้ภาษาแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (index of item objectives congruence: IOC) โดยพิจารณาความเที่ยงตรงจากดัชนีความสอดคล้อง คือ เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.60 ขึ้นไป พบว่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.33-1.00 โดยมีข้อที่นำไปใช้ไม่ได้จำนวน 12 ข้อและข้อที่นำไปใช้ได้จำนวน 36 ข้อ
6. นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ แล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบัค [8] ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.97
7. นำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุง ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตและขอความร่วมมือจากหน่วยงานวิจัยจากสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการของแต่ละสถานศึกษา
2. เก็บข้อมูลโดยใช้ google form จำนวน 310 คน
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์จากการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best [9]

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

แหล่งข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาและการบริหารงาน มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 ท่าน
2. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย ประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอนดังนี้

1. นำประเด็นเนื้อหาในแต่ละด้านเรียงลำดับจากคะแนนทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งจากน้อยไปมาก มาสร้างเป็นกรอบประเด็นคำถาม เพื่อสัมภาษณ์
2. สร้างแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง
3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย เพื่อพิจารณาแก้ไขเนื้อหาและสำนวนที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่
4. ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งเพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ให้ถึงผู้ทรงคุณวุฒิและกำหนดวันในการสัมภาษณ์
3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และทำการบันทึกเสียงการสนทนา และบันทึกภาพ โดยทำการขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสัมภาษณ์ เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในการจัดทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้ โดยนำผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัย

1. การศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามรายด้าน

ข้อ	รูปแบบการบริหารความขัดแย้ง	n = 310		แปลผล	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ	3.48	1.10	ปานกลาง	3
2	การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง	3.63	1.04	มาก	2
3	การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ	3.04	1.17	ปานกลาง	5
4	การบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	3.15	1.12	ปานกลาง	4
5	การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม	3.63	1.09	มาก	1
รวมเฉลี่ย		3.39	0.95	ปานกลาง	

จากตาราง 1 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 1.09) รองลงมา คือ การบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 1.04) และการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.10) ตามลำดับ ส่วนการบริหารความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ ($\bar{X} = 3.04$, S.D. = 1.17)

2. การศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถสรุปแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง พยายามสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผลและโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งรับฟังปัญหา หาข้อมูลเพิ่มเติมพยายามให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจกันและช่วยกันหาทางออก มีการพูดคุยสื่อสารซึ่งกันและกันเป็นการสื่อสารทั้งสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ใช้หลักกลียามิตรในการจัดการความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ผ่อนคลาย

2. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกถึงความจริงใจ ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ใช้กิจกรรมเสริมความสามัคคี ศึกษาการทำงานในภาพรวมของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิด

ประโยชน์ร่วมกัน ศึกษาทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านประสบการณ์เดิม และด้านความรู้ ความคิด ให้อำนาจ ตัวตนของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ และยึดหลักการบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับ

3. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองที่ผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง ใช้กฎระเบียบ เข้ามาแก้ไขปัญหาด้าน ความถูกต้องและเหมาะสมใช้อำนาจและบทบาท ในการแก้ไขความพิพาทด้วยความยุติธรรม และเลือกใช้อำนาจและ อิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้ง

4. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร ปรึกษาผู้มีประสบการณ์ในการ ขอคำแนะนำในการแก้ปัญหา มองความขัดแย้งเป็นความท้าทายที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาได้เร็วขึ้น ปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มองการจัดการความขัดแย้งเป็นการเรียนรู้บุคคลากรในองค์กร และทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

5. ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม

ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักความเหมาะสมในการบริหารจัดการความขัดแย้ง ลดความตึงเครียดของ องค์กร ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการให้ความ ว่างใจกับผู้รับมอบหมายงาน และใช้การเสริมแรงทางบวกให้ได้ทั้งใจและได้งานที่มีประสิทธิภาพ

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยและพบประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรในแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้งในด้านความคิด ความรู้ และ ประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล รวมไปถึงมีค่านิยมและอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ตัวบุคคลมีความ ต้องการและยึดความต้องการของตนเป็นหลักทำให้บุคลากรของแต่ละกลุ่มมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้บริหารเป็นผู้มี ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา เมื่อพบปัญหาความขัดแย้งทั้งระหว่างบุคคลหรือฝ่ายงานจะมีกระบวนการหรือวิธี จัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม โดยวิเคราะห์ตามสถานการณ์และปรับใช้ตามบริบทของแต่ละปัญหา ซึ่งผู้บริหาร สถานศึกษาควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของความขัดแย้งนั้นๆให้ได้ และวิเคราะห์เลือกวิธีการที่ดีที่สุดแก้ปัญหาโดย ยึดหลักความยุติธรรม ความจริงใจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐพล [10] ได้ ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า การบริหาร จัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง จะเลือกใช้ตามแต่กรณี ซึ่งต้องไม่ผิดกับกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ มีการปรับ ความเข้าใจและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจาให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหาเพียง เล็กน้อยที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง และสอดคล้องกับจิตราลักษณ์ [11] ที่ศึกษาการบริหาร จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารความ ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 2 โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ด้านการ ประนีประนอม ด้านการร่วมมือด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ด้านการยอมให้

2. แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จากการนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้ง 5 ด้าน คือ การบริหารความขัดแย้งแบบร่วมมือ ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบปรองดอง ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบเอาชนะ ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ด้านการบริหารความขัดแย้งแบบประนีประนอม สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้ ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลางดังผู้บริหาร 01 ถึง ผู้บริหาร 04 กล่าวว่า “ผู้บริหารควรที่จะรับฟังปัญหาก่อนแล้ววิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและที่สำคัญคือต้องวางตัวเป็นกลาง” พุดคุยสร้างความเข้าใจโดยใช้เหตุผลและโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง หาข้อมูลเพิ่มเติมพยายามให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจกันและช่วยกันหาทางออก มีการพุดคุยสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ใช้หลักกลียมิตรในการจัดการความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการพุดคุยที่ผ่อนคลาย แสดงออกถึงความจริงใจ ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักความยุติธรรมในการจัดการความขัดแย้ง ใช้กิจกรรมเสริมความสามัคคี ศึกษาการทำงานในภาพรวมของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ศึกษาทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านประสบการณ์เดิม และด้านความรู้ ความคิด ให้รู้จักตัวตนของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างถ่องแท้ และยึดหลักการบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดการใช้กฎระเบียบ เข้ามาแก้ไขปัญหาคด้วยความถูกต้องและเหมาะสม ใช้อำนาจและบทบาท ในการแก้ไขความพิพาทด้วยความยุติธรรมและเลือกใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายในการจัดการความขัดแย้งดังผู้บริหาร 04 กล่าวว่า “คนที่เป็นผู้บริหารควรมองที่ผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นที่ตั้งและการใช้อำนาจและอิทธิพลเป็นวิธีการสุดท้ายที่เลือกมาจัดการความขัดแย้ง” ตระหนักว่าความขัดแย้งมีในทุกองค์กร ปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล [12] ที่ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ซักถามข้อข้องใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้น ๆ โดยให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย และจัดทำข้อมูลที่จะสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจตรงกัน จัดให้มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันบ่อย ๆ เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดี สามารถปรึกษาพุดคุย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและให้รางวัลกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการตามเป้าหมายของโรงเรียนจนสำเร็จ และเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นในหลากหลายช่องทางเพื่อลดการเผชิญหน้ากัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนทำให้การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ความเหมาะสม ความชัดเจน และความถูกต้องของการใช้ภาษาของเครื่องมือ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ผู้วิจัยได้ทำงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจนสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

1. Ganda C. Industrial and Organizational Psychology. Bangkok: Odeonstore; 2013. Thai.
2. Auchara L. Organizational Conflict Management. Bangkok: Book to you; 2014. Thai.
3. Worrapong P. Guidelines for Conflict Management in Educational Institutions in Phichit Province Under the Secondary Education Service Area Office 41[M.Ed. Thesis]. Nakhon Sawan Rajabhat University; 2017. [cited 2022 June 9]. Available from: <http://ns.nsr.u.ac.th/handle/nsru/235>. Thai.
4. Chiangrai Primary Educational Service Area Office 2. Education development policy and plan [Internet]. 2022. [cited 2022 June 9]. Available from: http://www.cri2.go.th/?page_id=1957. Thai.
5. Robert V, Krejcie, Daryle W. Morgan. Determining Sample Size for Research Activities. Journal for Education and Phychological Measurement; 1970.
6. Thomas KW, Ralph H. Kilmann. Thomas –Kilmann Conflict Mode Interest. New York: X/COM Incorporated; 1987.
7. Rensis L. New Patterns of Management. Tokyo: McGrew-Hill Book Company; 1961.
8. Cronbach, Lee J. Essential of Psyc hological Testing. New York: Harper and Row Publishers; 1974
9. Best. Research in Education. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall; 1981.
10. Sethaphol B. Conflict Management of School Administrators under the Pathum Thani Primary Education Area Office 2. [M.Ed. Thesis]. Rajamangala University of Technology Thanyaburi; 2017. [cited 2022 June 10]. Available from: <https://so06.tcithaijo.org/index.php/jra>. Thai.
11. Cheeraluk W. Conflict Management of School Administrators in accordance with teacher's opinion Under the Nakhon Si Thammarat Primary Education Service Area Office 2 [M.Ed.Thesis]. Songkhla, Thaksin University; 2019. [cited 2022 June 9]. Available from: <http://ir.tsu.ac.th/xmlui/handle/123456789/82;jsessionid=1943E43024F4>. Thai.
12. Nattapol C. Guidelines for Conflict Management in Schools Under the Nakhon Sawan Primary Educational Service Area office 1 [M.Ed. Thesis]. Nakhon Sawan: Nakhon Sawan Rajabhat University; 2017. Thai.