# การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

# Conflict Management of School Administrators under the Office Secondary Educational Service Area 12

ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก[1] อโนทัย ประสาน[2] และบูรินทร์ภัฏ พรหมมาศ[3]
Torsak Srikaewfaek[1], Anotai Prasan[2] and Boorinpat prommas[3]
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 245 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการแข่งขันเอาชนะอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการประสานความร่วมมือ ควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันจากทุกฝ่าย และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกันเพื่อแก้ไข ด้านการหลีกเลี่ยง ต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ด้านการแข่งขันเอาชนะต้องกำชับให้ครู บุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด ด้านการประนีประนอม ให้ใช้หลักการประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้องเหมาะสม ตัดสินปัญหาบนความพอดีถูกต้อง และทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย และด้านการยอมให้ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามความเหมาะสม

**คำสำคัญ:** การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา

รับบทความ 24 ธันวาคม 2564 แก้ไขบทความ 12 กุมภาพันธ์ 2565 ตอบรับบทความ 2 มีนาคม 2565
Received 24 December 2021 Revised 12 February 2022 Accepted 2 March 2022

**ABSTRACT**

The objectives of this research were 1) to study conflict management of School administrators. 2) to comparison the conflict management of school administrators and 3) to study guidelines for conflict management of school administrators. under the Office of Secondary Education Service Area 12. The sample groups were 245 school administrators and teachers. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test. The result of this research were as follows: 1) The conflict Management of School Administrators in Overall, it's at a high level. When considering each aspect, it was found that the coordination with the highest average, followed by the yield side to avoid Compromise and the side with the least average is the winning side 2) The comparison results of conflict management of educational institution administrators Under the Office of Secondary Education Service Area 12, found that gender, position, work experience and different school sizes There is conflict management of school administrators. Under the Office of Secondary Education Service Area 12, the difference was statistically significant at the .05 level and 3) Guidelines of educational institution administrators found that in the aspect of coordination Should listen to different opinions from all parties. and bring problems that arise to think together to solve side to avoid Must be able to control conflict situations well side of competition should remind teachers All educational personnel strictly comply with the rules, regulations, and regulations of the educational institutions. Compromise The principle of compromise must be applied on an accurate basis. Determine issues on the basis of fit, accuracy, and satisfy both parties. and the concession Provide opportunities for all involved to play a role in resolving conflicts where appropriate.

**Keywords:** Conflict Management, School administrators

## บทนำ

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ความแตกต่างทางความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดำเนินชีวิต และการทำกิจกรรมร่วมกันในสังคมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ในอดีตจนถึงตอนนี้ มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นระบบสังคมที่ต้องมีการพึ่งพากัน เพื่อสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร ซึ่งประกอบกันเป็นโครงสร้างของสังคม เริ่มต้นจากครอบครัวที่ถือเป็นหน่วยย่อยของสังคม ขยายไปสู่ความสัมพันธ์ของบุคคล ในหน่วยที่ใหญ่ขึ้น ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้นเพียงใด โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์กรหรือสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจเป็นได้ทั้งด้านที่มีประโยชน์ และด้านที่ไม่มีประโยชน์ (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) โดยขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่พร้อมที่จะใช้การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ พร้อมที่จะเผชิญความขัดแย้ง และพลิกวิกฤตนั้นให้เป็นโอกาสในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย การบริหารความขัดแย้งในโลกปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งวิถีการดำรงชีวิต ลักษณะการแสดงออกของพฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันนำมาซึ่งความหลากหลายของบุคคล อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) ส่งผลกระทบต่อองค์กร และบุคลากรในหลายด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะในสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความหลากหลาย และความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องบริหารความขัดแย้ง โดยนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อการบรรลุ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553) และขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียน ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ 13 กรกฎาคม 2533 ความตอนหนึ่งว่า “ในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ไข อย่าทิ้งไว้ให้พอกพูนลุกลามจนแก้ยาก ขอให้ทุกคนระลึกว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข ถ้าแก้คนเดียวไม่ได้ก็ช่วยกันคิดช่วยกันแก้หลาย ๆ คน หลาย ๆ ทาง ด้วยความร่วมมือปรองดองกัน..” รวมถึง สัมมา รธนิธย์ (2553) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งคือสภาพการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การแล้วมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันไม่ยอมรับกันทั้งในด้านความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ เป้าหมาย วิธีการทำงาน การรับรู้และผลประโยชน์ความต้องการที่ไม่ตรงกัน ปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดได้กับทุกคน ทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่ถือว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ลุล่วงไปด้วยดี ในบางครั้งผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการแบบเก่าที่ได้เคยกระทำและประสบสำเร็จมาแล้วนำมาใช้ในการแก้ปัญหา แต่บางครั้งก็จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ มีประสบการณ์หรือใช้วิทยาการชั้นสูงมาช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงปัญหาเรื่องความขัดแย้งและแนวทางแก้ไขจากหลาย ๆ แนวทางเพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารงานขององค์กรต่อไป

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญทางสังคมที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นจำนวนมาก โดยการอยู่รวมกันนี้ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในหลาย ๆ ด้าน เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม เพศ อายุ การรับรู้ รวมไปถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้บรรลุความต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ของทั้งตนเองและองค์กร ซึ่งเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เป็นคนดี และเก่งของสังคม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพคือ การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยบรรยากาศที่สำคัญประการหนึ่งคือบรรยากาศในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศที่เป็นในทิศทางบวกหรือลบของโรงเรียน ซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2552) ในภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง เอื้อให้เกิดความขัดแย้งที่สูงขึ้น และอาจนำไปสู่ความรุนแรง สอดคล้องกับแนวคิดของ Weber (1968) โดยเชื่อว่าการแข่งขันเป็นรูปแบบหนึ่ง

ของความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษา ความขัดแย้งเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญอยู่เสมอ โดยความขัดแย้งเป็นภาวะความไม่สมดุลทางจิตใจหรืออารมณ์ สามารถจำแนกความขัดแย้งได้คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายนอก (วิเชียร วิทยอุดม, 2551) ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร หากสถานศึกษาใดมีความขัดแย้งสูงก็ส่งผลด้านลบในการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ความคลางแคลงใจ การแบ่งกลุ่มเพื่อทำให้อีกฝ่ายเกิดความเสียหาย รวมไปถึงการแข่งขันเพื่อชิงความดี ความชอบ สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยรวมต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีความด้อยประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพ ในการบริหารบทบาทหรือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กรไม่ชัดเจน ทั้งนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลในด้านที่ดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารความขัดแย้งนั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม และใช้วิธีการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ประสบการณ์เรียนรู้ที่ดี

โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 มีจำนวนทั้งหมด 98 โรงเรียน เป็นจังหวัดที่มีประชากรอาศัยอยู่จำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้จำนวนนักเรียนและครูผู้สอน ในระดับมัธยมแต่ละโรงเรียนค่อนข้างมาก มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน อายุของครูผู้สอน ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ในแต่ละโรงเรียน เนื่องจากในหลายปีที่ผ่านมามีการบรรจุครูผู้สอนจำนวนมาก เพื่อทดแทนครูที่เกษียณอายุราชการ ทำให้โครงสร้างอายุของครูผู้สอนในสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีผลทำให้เกิดความแตกต่างทั้งด้านความเชื่อ แนวคิด ค่านิยม ทัศนคติ ความร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมรับ หรือประสบการณ์ อันนำมาซึ่งการแข่งขันเอาชนะ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้กับปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและส่งผลต่อสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้วางแนวทางและขับเคลื่อนสถานศึกษาตามทิศทางของนโยบายที่ตั้งไว้ จะต้องมีการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ พร้อมทั้งเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสเพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ โดยการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า (มิ่งขวัญ พงษ์สถิต, 2556) ส่งผลต่อคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากปัญหาที่พบทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ซึ่งเป็นสังคมทางการศึกษาที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ และมีความแตกต่าง ของบุคลากรอย่างชัดเจน รวมทั้งได้รับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ อันส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ที่มี เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ตามกรอบทฤษฎีของนักการศึกษา สถาบันสันติวิธีและธรรมมาภิบาล (2548) นรินทร์ อิงอินทรีย์ (2549) เสนาะ ติเยาว์ (2555) วันชัย มีชาติ (2551) Coffey, Cook, Hunsaker (1994) และ Thoman & Kilmann (1987) ที่ได้เสนอแนวคิดและได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และงานวิจัยมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

ด้านการแข่งขันเอาชนะ (Competition) ด้านการประนีประนอม (Compromising) และด้านการยอมให้ (Accommodation) ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา และตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านการประสานความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการแข่งขันเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวิธีดังนี้

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

**1. ประชากร** คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 98 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 98 คน ครู จำนวน 4,886 คน รวมทั้งสิ้น 4,984 คน

**2. กลุ่มตัวอย่าง** คือ ผู้บริหารและครู จากขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ (รวมขนาดใหญ่พิเศษ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คน และครู จำนวน 227 คน รวมทั้งสิ้น 245 คน

**เครื่องมือการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อทราบถึงตัวแปรต้น ที่ได้กำหนดไว้ คือ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 เป็นแบบมาตราวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ (รวมขนาดใหญ่พิเศษ) จำนวน 3 คน นำร่างแบบสัมภาษณ์ไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา รับฟังคำแนะนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ทำการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชเพื่อขออนุญาต โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ในการเก็บข้อมูล

2. ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นผ่าน แอปพลิเคชัน Google Form ในการเก็บข้อมูล ซึ่งกำหนดผู้เข้าตอบแบบสอบถามไว้ 245 คน และได้รับการตอบแบบสอบถามครบ 245 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมเพื่อนำการวิเคราะห์ต่อไป

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ประกอบไปด้วย สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ (รวมขนาดใหญ่พิเศษ) รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 คน

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งและขนาดสถานศึกษา นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตาราง ความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยแสดงคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม นำเสนอข้อมูลเป็นรายข้อความถี่ ตามข้อเสนอแนะ

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามเพศ และตำแหน่ง คำนวณโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent Samples) และวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way-Analysis of Variance: ANOVA) โดยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's method)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยใช้การสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

| การบริหารความขัดแย้ง | $\bar{X}$ | S.D. | ความหมาย |
|---|---|---|---|
| 1. ด้านการประสานความร่วมมือ | 4.10 | 0.73 | มาก |
| 2. ด้านการหลีกเลี่ยง | 3.77 | 0.88 | มาก |
| 3. ด้านการแข่งขันเอาชนะ | 3.33 | 0.89 | ปานกลาง |
| 4. ด้านการประนีประนอม | 3.74 | 0.87 | มาก |
| 5.ด้านการยอมให้ | 3.92 | 0.80 | มาก |
| **รวม** | **3.77** | **0.83** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประสานความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.10) รองลงมา ด้านการยอมให้ ($\bar{X}$ = 3.92) ต่อมาด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{X}$ = 3.77) ด้านการประนีประนอม ($\bar{X}$ = 3.74) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการแข่งขันเอาชนะ ($\bar{X}$ = 3.33)

2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

**ตารางที่ 2** ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามเพศ

| การบริหารความขัดแย้ง | ชาย | | หญิง | | t | sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | |
| 1. ด้านการประสานความร่วมมือ | 4.01 | 0.61 | 4.14 | 0.51 | -1.619 | .108 |
| 2. ด้านการหลีกเลี่ยง | 3.89 | 0.58 | 3.72 | 0.61 | 2.028 | .044* |
| 3. ด้านการแข่งขันเอาชนะ | 3.38 | 0.60 | 3.31 | 0.61 | .722 | .471 |
| 4. ด้านการประนีประนอม | 3.79 | 0.67 | 3.72 | 0.68 | .787 | .432 |
| 5. ด้านการยอมให้ | 4.04 | 0.48 | 3.88 | 0.61 | 2.299 | .023* |
| **รวม** | **3.82** | **0.59** | **3.75** | **0.60** | **.843** | **.216** |

จากตารางที่ 2 พบว่าผลการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการยอมให้ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 3** ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามตำแหน่ง

| การบริหารความขัดแย้ง | ครู | | ผู้บริหารสถานศึกษา | | t | sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | |
| 1. ด้านการประสานความร่วมมือ | 4.07 | 0.55 | 4.34 | 0.46 | -2.739 | .007* |
| 2. ด้านการหลีกเลี่ยง | 3.72 | 0.51 | 4.13 | 0.96 | -2.435 | .020* |
| 3. ด้านการแข่งขันเอาชนะ | 3.35 | 0.59 | 3.24 | 0.66 | .985 | .325 |
| 4. ด้านการประนีประนอม | 3.68 | 0.70 | 3.72 | 0.69 | .532 | .595 |
| 5. ด้านการยอมให้ | 3.92 | 0.57 | 3.94 | 0.63 | -.145 | .885 |
| **รวม** | **3.75** | **0.58** | **3.87** | **0.68** | **-.760** | **.366** |

จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ตามตารางที่ 3 พบว่าผลการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประสานความร่วมมือและด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4** ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| การบริหารความขัดแย้ง | ความแปรปรวน | SS | df | MS | F | sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการประสานความร่วมมือ | ระหว่างกลุ่ม | 2.287 | 4 | .762 | 2.635 | .051 |
| | ภายในกลุ่ม | 69.718 | 241 | .289 | | |
| | รวม | 72.005 | 245 | | | |
| 2. ด้านการหลีกเลี่ยง | ระหว่างกลุ่ม | 10.534 | 4 | 3.511 | 10.638 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 79.548 | 241 | .330 | | |
| | รวม | 90.082 | 245 | | | |
| 3. ด้านการแข่งขันเอาชนะ | ระหว่างกลุ่ม | 3.512 | 4 | 1.171 | 3.321 | .020* |
| | ภายในกลุ่ม | 84.947 | 241 | .352 | | |
| | รวม | 88.459 | 245 | | | |
| 4. ด้านการประนีประนอม | ระหว่างกลุ่ม | 4.327 | 4 | 1.442 | 3.249 | .023* |
| | ภายในกลุ่ม | 106.999 | 241 | .444 | | |
| | รวม | 111.326 | 245 | | | |
| 5.ด้านการยอมให้ | ระหว่างกลุ่ม | 6.858 | 4 | 2.286 | 7.443 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 74.02 | 241 | .307 | | |
| | รวม | 80.878 | 245 | | | |
| | ระหว่างกลุ่ม | 5.504 | 4 | 41.834 | 5.457 | .019* |
| รวม | ภายในกลุ่ม | 83.046 | 241 | .344 | | |
| | รวม | 88.550 | 245 | | | |

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรายด้าน พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการแข่งขันเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการประสานความร่วมมือไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 5** ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| การบริหารความขัดแย้ง | ความแปรปรวน | SS | df | MS | F | sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ด้านการประสานความร่วมมือ | ระหว่างกลุ่ม | .408 | 3 | .204 | .689 | .503 |
| | ภายในกลุ่ม | 71.597 | 242 | .296 | | |
| | รวม | 72.005 | 245 | | | |
| 2. ด้านการหลีกเลี่ยง | ระหว่างกลุ่ม | 1.298 | 3 | .649 | 1.769 | .173 |
| | ภายในกลุ่ม | 88.784 | 242 | .367 | | |
| | รวม | 90.082 | 245 | | | |
| 3. ด้านการแข่งขันเอาชนะ | ระหว่างกลุ่ม | 2.458 | 3 | 1.229 | 3.459 | .033* |
| | ภายในกลุ่ม | 86.001 | 242 | .355 | | |
| | รวม | 88.459 | 245 | | | |
| 4. ด้านการประนีประนอม | ระหว่างกลุ่ม | 1.661 | 3 | .830 | 1.832 | .162 |
| | ภายในกลุ่ม | 109.665 | 242 | .453 | | |
| | รวม | 111.326 | 245 | | | |
| 5. ด้านการยอมให้ | ระหว่างกลุ่ม | 1.152 | 3 | .576 | 1.749 | .176 |
| | ภายในกลุ่ม | 79.726 | 242 | .329 | | |
| | รวม | 80.878 | 245 | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 1.395 | 3 | .698 | 1.899 | .209 |
| | ภายในกลุ่ม | 87.155 | 242 | .360 | | |
| | รวม | 88.550 | 245 | | | |

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการแข่งขันเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการประสานความร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 พบว่า 1) ด้านการประสานความร่วมมือ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันจากทุกฝ่าย และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาคิดร่วมกัน

เพื่อแก้ไข เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้ หากเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นอย่างยุติธรรม มีเหตุผล รับฟังปัญหาที่เกิด ยึดถือความถูกต้องบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ควบคุมสถานการณ์ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งการแสดงความคิดเห็น การพูดคุยโต้เถียงต่าง ๆ ต้องให้อยู่ในความควบคุมให้ได้ เพื่อป้องกันการทะเลาะโต้เถียงกันในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยไม่จำเป็นระหว่างผู้สร้างปัญหา 3) ด้านการแข่งขันเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำชับให้ครู บุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้การแข่งขันเอาชนะผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาใช้ด้านผลงานจะเหมาะสมที่สุด 4) ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้หลักการประนีประนอมบนพื้นฐานความถูกต้องเหมาะสม ตัดสินปัญหาบนความพอดี ถูกต้องและทำให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และ 5) ด้านการยอมให้ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามความเหมาะสม เพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้งให้ได้ และดีที่สุดบนความยุติธรรมและถูกต้อง ซึ่งมันจะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ร่วมกันและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลให้เน้นหลักความยุติธรรม และความถูกต้อง ความเข้าใจ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมไปถึงผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการศึกษาในสาขาวิชาการบริหารสถานศึกษา ทำให้ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี หลักการในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงการบริหารความขัดแย้งในเกิดขึ้นในสถานศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ มีการจัดให้มีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ที่กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 มีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ความเข้าใจในคุณธรรมจริยธรรม มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน การร่วมกันแก้ไขปัญหาร่วมกัน ใช้การรับฟังความคิดเห็น การแสดงเหตุและผลของปัญหา มีการใช้การประนีประนอมกัน เพื่อพยายามหาทางออกที่ดีร่วมกัน โดยเน้นทางสายกลาง รวมถึงการหลีกเลี่ยงปัญหาอันจะนำไปสู่ความขัดแย้ง มองถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้ก่อน ในบางสถานการณ์มีการใช้การแข่งขันเอาชนะ เพื่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด และการยอมให้เพื่อให้เวลาเป็นกลไกในการลดความขัดแย้ง และให้เวลาเพื่อลดความรุนแรงของปัญหา ใช้การแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี ท้อแท้ ไม่มีแรงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา สุขกาย (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ทวีชัย ฤกษ์พิชัย (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยรวมแตกต่างกัน จำแนกตามเพศแตกต่างกัน ด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการยอมให้ จำแนกตามตำแหน่งแตกต่างกัน ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการหลีกเลี่ยง ด้านประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการแข่งขันเอาชนะ ด้านการประนีประนอม และด้านการยอมให้ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน ด้านการแข่งขันเอาชนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารความขัดแย้งควรเน้นพัฒนาด้านการประสานความร่วมมือ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แก้ไขความขัดแย้งด้วยความยุติธรรมโดยไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขความขัดแย้งไม่แข่งขันเอาชนะกัน

ให้ครูมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามัคคีให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธิดา สุขกาย (2562) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีชัย ฤกษ์พิชัย (2558) ทั้งนี้เนื่องจากได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี พบว่า เมื่อจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ ประเภทสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยภาพรวม เห็นด้วยกับแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ทั้งนี้เนื่องจากเพราะแนวทางในการบริการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถาม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและยินดีรับฟังความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา เป็นการเปิดกว้างให้มีส่วนร่วมคิดร่วมแก้ไข ร่วมแสดงความคิดเห็นในทุก ๆ ประเด็นที่มีส่วนในการพัฒนาสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีในบางประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารจะถือว่าคำตัดสินของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่สิ้นสุด ซึ่งเป็นเรื่องปกติของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ต้องใช้อำนาจตัดสินในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อยุติข้อขัดแย้ง หรือการโต้แย้ง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่ได้มีพิจารณาร่วมกันและใช้มติเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินแล้ว แต่ยังมีบางคนบางกลุ่มส่วนน้อยที่ไม่เห็นด้วยก็ต้องใช้อำนาจนี้เพื่อบังคับให้ยุติปัญหานี้โดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีชัย ฤกษ์พิชัย (2558) ทั้งนี้เนื่องจากได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ได้กล่าวว่า แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีนั้น ผู้บริหารรู้จักการวางแผนและร่วมกับครูหาวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารคิดอย่างรอบคอบ และเลือกแนวทางที่จะเปิดโอกาสแก่ผู้ร่วมงานหรือองค์กรให้มากที่สุด เปิดโอกาสให้ครูในการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างความสัมพันธ์ในงาน ให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน การทำงานร่วมกันเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจและรู้เป้าหมายเดียวกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพล จันทร์เกิด (2562) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารับรู้ถึงเป้าหมายของโรงเรียนที่ต้องการให้เกิดผลสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการแก้ไขการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการฝึกอบรม ให้ความรู้ เพื่อเป็นแนวความรู้ให้กับครูผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหากเกิดขึ้นในสถานศึกษา รวมถึงจัดให้มีโครงการกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของทุก ๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับใช้พัฒนารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ต้องส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษา ควรมีการจัดอบรมและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ในด้านการจัดการความขัดแย้งเพื่อพัฒนาไปสู่ความร่วมมืออย่างยั่งยืน เพราะเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริการส่วนใหญ่มีการนำมาใช้มากที่สุด อีกทั้งการพัฒนาความร่วมมือที่มากขึ้นในสถานศึกษา จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งแก่ตัวผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ ได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากท่านอาจารย์ ดร.อโนทัย ประสาน และ ดร.บูรินทร์ภัฏ พรหมมาศ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา และช่วยแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ที่เสียสละเวลาในการตอบข้อมูล

## เอกสารอ้างอิง

ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก http://www.edu.ksu.ac.th.

ทวีชัย ฤกษ์พิชัย. (2558). ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,* 11(1), 220-229.

ณัฐธิดา สุขกาย. (2562). การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย,* 1(1), 57-67.

ณัฐพล จันทร์เกิด. (2562). แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,* 14(1), 147-155.

นรินทร์ อิงอินทรี. (2549). *การจัดความความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

มิ่งขวัญ พงษ์สถิต. (2556). *การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร*. สืบค้นจาก http://www.oia.coj.go.th.

วิเชียร วิทยอุดม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.

วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันประปกเกล้า.

วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันสันติวิธีและธรรมมาภิบาล. (2548). *คำศัพท์ความขัดแย้ง*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

สัมมา รธนิธย์. (2553). *ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

เสนาะ ติเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2555). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ แกรมมี่.

Coffey, R. E., Cook, C. R., & Hunsaker, P. L. (1994). *Management and organizational Behavior*. Burr Ridge, IL: Irwin.

Thomas, Kenneth W. and Ralph H. Kilmann. (1987). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest*. New York: COM Incorporated.

Weber, M. (1968). *Economy and Society*. New York: Dedminister.