



**การพัฒนากลยุทธ์บริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน:
กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ณรงค์ กิตติวงศ์ตระกูล**

**STRATEGIES FOR DEVELOPING OF CONFLICT MANAGEMENT OF
ADMINISTRATIVE IN SCHOOL : A CASE STUDY OF SRIRACHA SCHOOL
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18
NARONG KITTIWONGTRAKUL**

Received: January 01, 2021

Revised: March 30, 2021

Accepted: May 30, 2021

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์บริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียน: ศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และ 3) ศึกษาผลการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 355 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดตัวอย่างของ ยามาเน่ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ผู้วิจัยได้จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 13 คน ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นนี้ ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ

ครูโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18





โรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 369 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดตัวอย่างของยานาเน่เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่าสภาพความขัดแย้งในโรงเรียนศรีราชาที่ผ่านมา โดยภาพรวมมีสภาพความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนศรีราชาที่ผ่านมา ได้แก่ การไม่เปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินโครงการหรือกิจกรรม เป็นสาเหตุความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ การเอาเรื่องส่วนตัวปะปนกับงาน และไม่มีการกระจายอำนาจ ตามลำดับ ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่น้อยที่สุด คือ การแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน ซึ่งส่งผลทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างกลุ่ม ภาพลักษณ์ของสถานศึกษาไม่ดี และทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ที่ผ่านมา ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียนที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง (Avoiding) มากที่สุด และพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียนผ่านมาน้อยที่สุดคือด้านการร่วมมือ (Collaboration) ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการกระจายความเป็นธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง และการแสวงหาคู่แข่งภายนอก เพื่อให้คนภายในหน่วยงาน เกิดความสามัคคีและร่วมมือกันทำงาน ส่วนความต้องการน้อยที่สุด คือ การสร้างช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้หลากหลายและทั่วถึง

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กลยุทธ์หลัก มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ และกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์รอง มี 12 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับโครงการและกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์รองจำนวน 52 กิจกรรม

3. ผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า 1) คุณภาพของผู้เรียน





กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้ง 3 ด้าน มีคุณภาพอยู่ในระดับยอดเยี่ยม และ 2) ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่าความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนากลยุทธ์/การบริหาร/ความขัดแย้ง/โรงเรียนศรีราชา

Abstract

The purposes of this research are 1) to study of conflict management administrative in school: a case of Sriracha school Under Secondary Education Area Office Area 18 2) to develop strategies of conflict management for school 3) to study effects of strategies of conflict management in school. Phase 1, the sample were 355 of teachers, parents and the basic education school committee respondents which calculated by Taro Yamane' formula and confidence level at 95 percent. Phase 2, the population was 13 expert to evaluate the strategies of conflict management. Phase 3, the sample were 369 of teachers, parents and the basic education school committee respondents which calculated by Taro Yamane' formula and confidence level at 95 percent. The research instrument was questionnaire and the quality evaluation strategies of conflict management form. The data was analyzed by frequency, percentage, mean, standard variation and content analysis.

The results found that:

1. The conflict management administrative in school follow:

1.1 Past situation, the conflict management administrative in school as a whole were at a high level. The conflict management in school occur in participation in decision-making at the high level, conflict arising from differences in person, idea, attitude and experience levels of conflict management of school administrators under the Secondary Education Area Office Area 18 was at a high level, centralization and share competition for resources was the least level. Resulting in inconsistency between the groups, image of the school is not good and destroying the morale and morale of the





worker. The conflict management of administrator that most principals use for solving the problems is avoiding and collaboration was the least level

2. The conflict management administrative in school developing for this study composes of 4 main strategies, 12 plans and 52 projects/activities. These 4 main strategies are enhancing the efficiency of the principals, improving teachers and staffs competency to be professional, creating a positive education institution environment and motivation and establishing education institution system that has good governance.

3. The result of the implementation of conflict management strategies within the school found that; 1) quality of students, administrative process and management of school administrator, Student-centered Learning and Teaching are excellent quality 2) the satisfaction of related parties to the strategies of conflict management of administrative in school: A case study of Sriracha school Under The Secondary Educational Service Area Office were at a high level.

Keywords : Strategies for Developing / Conflict Management / Administrator /Sriracha School

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ความสามัคคีนี้เป็นคุณธรรมสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งหมู่ชนอยู่รวมกันจำเป็นต้องมี ต้องถนอมรักษาและต้องนำมาใช้อยู่สม่ำเสมอ ถ้าแต่ละฝ่ายเข้ามาร่วมกันทำงานด้วยความตั้งใจด้วยความสามัคคี ความรู้ความสามารถ และด้วยความคิดที่สร้างสรรค์งานก็สำเร็จสมบูรณ์งดงามตามประสงค์ทุกอย่าง” พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในการเสด็จออกมหาสมาคมงานพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม 2530 ซึ่งพระราชดำรัสนี้มีสาระสำคัญ คือ ความสามัคคีเป็นคุณธรรมเกื้อหนุนค้ำจุนให้กิจการงานต่างๆ ที่ทำร่วมกันประสบผลสำเร็จตามความประสงค์ เกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นคุณธรรมสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการถนอมรัก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2561) ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าการทำงานในชีวิตประจำวัน ความสามัคคีมีผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และองค์กรในระดับโรงเรียนเป็นภาพตัวแทนหนึ่งของชุมชนที่ย่อมมีความขัดแย้งอยู่บ้าง โดยสถานะของโรงเรียนเป็นผู้นำทางปัญญาของสังคมต้องใช้ปัญญาแก้ไขปัญหา อีกทั้งโรงเรียนยังเป็นแบบอย่างของเยาวชนซึ่งเมื่อครู-อาจารย์ มีความขัดแย้งแล้วจะต้องแก้ปัญหาด้วยปัญญา คือ การมีเหตุผลและผลเพื่อนำไปสู่ความสามัคคีและสมานฉันท์ (ชนินทร์ ไวกอนมสตร์, 2556, หน้า 1)





สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา ซึ่งทรัพยากรอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และอาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวล่วงในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ประการสุดท้าย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน (อารีธรรม วัฒนทองผิว, 2553, หน้า 1) แต่อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไขให้มีผลออกมาในทางบวกหรือทางลบ ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้องและเหมาะสม ความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นการสร้างสรรค์และนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะขยายเพิ่มขึ้นสู่ความรุนแรง มีผลทั้งทางร่างกายและทางอารมณ์จนเกิดความเสียหายได้ (วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, 2552)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอยู่ทุกวัน ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันมาจากความคิดเห็น การรับรู้ ค่านิยมที่แตกต่างกันของครู ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องแก้ปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องของความร่วมมือ การประสานงาน และเป็นการทำลายบรรยากาศในโรงเรียน ส่งผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในโรงเรียน อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและในที่สุดก็จะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ดังนั้น การบริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขันชู้เชียวและคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุดและในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์กรให้เจริญก้าวหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติพร้อมพรั่งด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์กรที่รับผิดชอบอยู่รวมทั้งผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไม่เชว่นระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูยต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้





วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตความรู้ความสามารถอายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัวปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล (เขมมารี รักษาชูชีพ, 2553, หน้า 192)

การนำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน (อารีธรรม วัฒนทองผิว, 2553 หน้า 3) ซึ่งความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทางานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์บนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ก็สามารถบริหาร ความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบวกและสันติวิธี โดยกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นการประเมินจุดแข็งหรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กร จุดอ่อนหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร วิเคราะห์โอกาสที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ถึงข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินการแล้ว รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและภาวะคุกคาม แล้วจึงสรุปความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ซึ่งทำให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและลบ โดยความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และไม่มีสังคมใดที่จะมีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์ (สุขุม เฉลยทรัพย์, 2548) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร จำเป็นต้องเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้ง และมีความสามารถรักษาระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมถึงแสวงหาแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งที่เป็นลบให้เป็นบวก หรือลดระดับความขัดแย้งลง ด้วยความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัย ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนศรีราชา ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนศรีราชา และได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง เนื่องจากมีปัญหาของโรงเรียนที่สะสมมานาน ผู้บริหารทุกคนที่มารับตำแหน่งส่วนใหญ่มักจะพบปัญหาเรื่องความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยมีนักเรียนและผู้ปกครองมีการรวมตัวชุมนุมประท้วงเรียกร้องให้ผู้อำนวยการลาออก (มติชน, 2561; พีพีทีวี, 2561; ผู้จัดการออนไลน์, 2561; ชลบุรีทีวีออนไลน์, 2561; ข่าวช่องวัน, 2561) จึงสนใจพัฒนากลยุทธ์การสร้างสมานฉันท์ภายในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อนำไปแก้ไข





ปัญหาและบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
3. เพื่อศึกษาผลการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน ไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ในการศึกษาสภาพความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 นี้ เป็นการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านมา เนื่องจากโรงเรียนศรีราชามีประเด็นปัญหาความขัดแย้ง และเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย (มิตชน, 2561; พิพิทวิ, 2561; ผู้จัดการออนไลน์, 2561; ชลบุรีทีวีออนไลน์, 2561; ข่าวช่องวัน, 2561) ผู้วิจัยในฐานะที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ จึงมีความตระหนักที่จะศึกษาข้อมูลสภาพจริงจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนศรีราชา เพื่อให้คุณภาพการศึกษาเกิดการพัฒนายั่งยืน ในขั้นตอนที่ 1 มีรายละเอียดในการดำเนินการ กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 355 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดตัวอย่างของยามาเน่ (Taro Yamane, อ้างถึงใน สุทนต์ ศรีไสย์, 2551) กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อน .05 และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ สภาพความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง พฤติกรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียน นอกจากนี้ได้มีการให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน



2. ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษา โรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วย ขั้นตอนการร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ผู้ร่วมร่างกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนศรีราชา จำนวน 173 คน เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยพิจารณาเลือกรายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน หรือที่เรียกว่า TOWS Matrix ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ร่วมกำหนดระดับของกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และโครงการ/กิจกรรมที่อยู่ภายใต้กลยุทธ์ จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนารายร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและจัดการการศึกษาระดับพื้นฐาน และนักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 13 คน เข้าร่วมประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนให้มีความเหมาะสม และนำข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนให้มีความเหมาะสมต่อไป

3. ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยได้จัดทำกลยุทธ์ระดับโครงการและกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์หลัก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน แบบบันทึกผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ตามแบบรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของโรงเรียนศรีราชา และแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2563

สรุปผลการวิจัย

1. ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพความขัดแย้งในโรงเรียนศรีราชาที่ผ่านมา โดยภาพรวมมีสภาพความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก





1.2 สาเหตุความขัดแย้งในโรงเรียนศรีราชาที่ผ่านมา ได้แก่ การไม่เปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินโครงการหรือกิจกรรม เป็นสาเหตุความขัดแย้งมากที่สุด รองลงมา คือ การเอาเรื่องส่วนตัวปะปนกับงาน และไม่มีการกระจายอำนาจ ตามลำดับ ส่วนสาเหตุความขัดแย้งที่น้อยที่สุด คือ การแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน

1.3 ผลที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในโรงเรียนที่ผ่านมา ส่งผลทำให้เกิด การไม่ลงรอยกันระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ภาพลักษณ์ของสถานศึกษาไม่ดี และทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ตามลำดับ และผลที่เกิดจากความขัดแย้งน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และช่วยขจัดข้อสงสัยที่เกิดจากความเข้าใจผิดและการไม่ลงรอยกันได้

1.4 พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียนที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง (Avoiding) มากที่สุด รองลงมาคือ การเอาชนะ (Competition) และการยอมให้ (Accommodation) ตามลำดับ และพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียนผ่านมาน้อยที่สุดคือด้านการร่วมมือ (Collaboration)

5. ความต้องการวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการกระจายความเป็นธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง และการแสวงหาคู่แข่งภายนอก เพื่อให้คนภายในหน่วยงาน เกิดความสามัคคีและร่วมมือกันทำงาน ส่วนความต้องการน้อยที่สุด คือ การสร้างช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้หลากหลายและทั่วถึง

2. ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ และกลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์รอง มี 12 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับโครงการและกิจกรรม เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์รอง จำนวน 52 กิจกรรม

3. ตอนที่ 3 ผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีดังนี้

3.1 ผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ตามแบบรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของโรงเรียนศรีราชา พบว่า คุณภาพของผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้ง 3 ด้าน มีคุณภาพอยู่ในระดับยอดเยี่ยม





3.2 ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่าความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา น้อมนำศาสตร์พระราชา “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” หลักการทรงงาน ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชในหลวงรัชกาลที่ 9 สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง ได้แก่ เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและมีทัศนคติเชิงบวกต่อเรื่องของความขัดแย้ง เข้าถึงใจครูและบุคลากรทุกคน เข้าถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และพัฒนา แก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่มทั้งพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ที่ได้เสนอเทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นลักษณะพื้นฐานความขัดแย้งทางวิชาการตามแนวคิดของ Morrison (1993) ด้านทักษะผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร เจรจาต่อรองและเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคเหล่านี้ในการจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2. กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ ในการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพนี้ มุ่งเน้นการพัฒนา ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคลากรระดับปฏิบัติงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งผลจากงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่า บุคลากรครูขาดการทำงานเป็นทีม และมีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2556) ที่พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ในขณะที่อารีร์สมิ์ วัฒนทองผิว (2553) ที่ได้ทำการวิจัยพบว่าสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของรัฐนั้น ต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารความขัดแย้งของ ทองหล่อ เดชไชย (2554) ที่พบว่าการใช้กลยุทธ์ในการให้ความร่วมมือจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจในผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา และทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน





3. กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ ในการพัฒนากลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา และเพิ่มช่องทางในการสื่อสารภายในสถานศึกษา ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ครูขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคี รวมทั้งขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันเป็นผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้งหากได้รับการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสมตามแนวคิดของ นทีทิพย์ สมเกียรติกุล และสมโภชน์ นพคุณ (2556) และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ที่กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้หลายประการ เช่น ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม และทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทั้งกลยุทธ์เชิงป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยจะเห็นจากงานวิจัยของ พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก (2557) ที่ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในลักษณะทิศทางเดียวกัน ถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจต่อการบริหารของครูจะเพิ่มระดับขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนใดมีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยลง ความพึงพอใจต่อการบริหารจะมีระดับน้อยลงด้วย ในขณะที่ ณรงค์ กังน้อย (2555) ได้วิจัยเรื่องยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบการประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง แบบการยอมให้ และแบบที่ใช้้น้อยที่สุด คือ แบบการเอาชนะ

4. กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ในการพัฒนากลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลัก ธรรมาภิบาล มุ่งเน้นการพัฒนากฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกสถานศึกษา และป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยขจัดความคลุมเครือและไม่ชัดเจน ในกฎระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุให้นำไปสู่ความขัดแย้งตามแนวคิดของ Stephen P. Robbins (1990) และ Miles (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2550) ที่กล่าวถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้หลายประการ เช่น การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์วิธีการปฏิบัติหรือรูปแบบที่เป็นทางการมีน้อยหรือไม่ชัดเจน ระบบการประเมินผลและการให้รางวัลของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกไม่มีรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ที่เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน และความคลุมเครือทางด้านอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็น





ต้น และผลจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า กลยุทธ์สร้างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุดที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ที่ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารบุคคล

6. ผลการนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนไปใช้กับโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า คุณภาพของผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้ง 3 ด้าน มีคุณภาพอยู่ในระดับยอดเยี่ยม ทั้งนี้ เมื่อปัญหาความขัดแย้งได้ถูกทะลายนลง และครูรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน จึงส่งผลให้ภารกิจของโรงเรียนขับเคลื่อนต่อไปได้ สถานศึกษา ครู และนักเรียนมีผลงานที่โดดเด่นเชิงประจักษ์ ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก ซึ่งทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ พรินศักดิ์ โพธิ์เผือก (2557) ที่ได้วิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประสมศึกษากับความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวก คือ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในลักษณะทิศทางเดียวกัน ถ้าโรงเรียนได้มีการบริหารความขัดแย้งในระดับเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจต่อการบริหารของครูจะเพิ่มระดับขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนได้มีการบริหารความขัดแย้งในระดับน้อยลง ความพึงพอใจต่อการบริหารจะมีระดับน้อยลงด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัย พบว่า สภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา และสาเหตุหลักของการเกิดความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทัศนคติ ประสิทธิภาพ และบุคลิกภาพของคนในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของความขัดแย้ง มีทัศนคติเชิงบวกต่อเรื่องความขัดแย้ง และฝึกฝนทักษะ สังคมประสมการณ์





ในการจัดการกับความขัดแย้งที่หลากหลาย รวมถึงรู้จักเลือกเทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสถานศึกษา

2. สถานศึกษาควรมีมาตรการที่จะส่งเสริมสนับสนุน และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ระบบการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษาซึ่งผลการวิจัย พบว่า เมื่อครูขาดการทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทักษะ ทักษะการคิด ประสิทธิภาพ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ไขจัดการปัญหาดังกล่าว เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งในวงกว้างซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรต่อไป และผลการวิจัยยังพบว่า บุคลากรมีความแตกต่างด้านภูมิหลัง ความคิด ค่านิยม ทักษะ ทักษะการคิด ประสิทธิภาพ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจ โดยเน้นกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่ทำให้บุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานได้มีปฏิสัมพันธ์กันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนผู้บริหารควรมีมาตรการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมขวัญกำลังใจ เช่น การยกย่องชื่นชม การให้รางวัล ซึ่งกิจกรรมที่มีระดับความเหมาะสมในการจัดการปัญหาดังกล่าวที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรที่ทำคุณงามความดี การแสดงความยินดีและจัดงานฉลองความสำเร็จให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาเนื่องในโอกาสสำคัญต่างๆ และการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ / กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการขยายผลกลยุทธ์ หรือจัดทำเป็นคู่มือการบริหารความขัดแย้ง สู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การบริหารและจัดการศึกษาได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทั้งด้านผู้บริหาร สถานศึกษา ครูและนักเรียน





เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). **อารยสามัคคี: พลังสามัคคีบนฐานความดี ความงาม ความจริง.**

เข้าถึงได้จาก <http://www.kriengsak.com/node/2364> วันที่สืบค้น 9 ธันวาคม 2561.

ข่าวช่องวัน. (2561). **นักเรียนชุมนุมไล่ ผอ.โรงเรียน .** [วิดีโอ] เข้าถึงได้จาก

https://web.facebook.com/onenews31/posts/1635572043197931/?_rdc=1&_rdr
(13 กุมภาพันธ์ 2561)

เชมมารี รักชูชีพ. (2553). **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ : ทริปปเปิ้ล กรู๊ป

ชนินทร์ ไฉนอมสัตว์. (2556). **ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน : กรณีศึกษา**

โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์. การศึกษาอิสระครุศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ชลบุรีทีวี่ออนไลน์ (2561). **นักเรียนประท้วงไล่ผอ.โรงเรียนชื่อดังในอำเภอศรีราชา.** [วิดีโอ] เข้าถึงได้

จาก <https://web.facebook.com/watch/?v=375532169584378> (13 กุมภาพันธ์ 2561)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กร.** กรุงเทพฯ : เอ็กเซเปอร์เน็ท.

ณรงค์ กังน้อย. (2555). **ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต**

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2550). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ :
วัฒนาพานิช.

ทองหล่อ เดชไชย. (2554). **การบริหารความขัดแย้ง.** เข้าถึงได้จาก

http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Conflict_Management-2.htm.
วันที่สืบค้น 9 ธันวาคม 2561.

ผู้จัดการออนไลน์. (2561). **เรื่องไม่จบ กรณีนักเรียนชุมนุมไม่พอใจ ผอ.โรงเรียนศรีราชา.** [วิดีโอ]

เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/local/detail/9610000014839> (13 กุมภาพันธ์
2561)

พริ้นศักดิ์ โพธิ์เผือก. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน**

กับความพึงพอใจของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.





- พีพีทีวี. (2561). **นักเรียนศรีราชาขับไล่ ผอ. โวยไม่พัฒนาโรงเรียนแถมเก็บเงินเพิ่ม** [วิดีโอ] เข้าถึง
<https://www.pptvhd36.com/news/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B0%E0%B9%80%E0%B8%94%E0%B9%87%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%99/75780> (13 กุมภาพันธ์ 2561)
- มติชนออนไลน์. (2561). **นักเรียน 1พันคน ประท้วงผอ.รร.ศรีราชา**. [วิดีโอ] เข้าถึงได้จาก
https://www.matichon.co.th/education/news_840466 (13 กุมภาพันธ์ 2561)
- วันชัย วัฒนศัพท์ และรัตนภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). **การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). 2540. **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ต้นอ้อ.
- อารีธรรม วัฒนทองผิว. (2553). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา, ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Morrison, M. (1993). **Professional Skill for Leadership**. St.Louis : Mosby-year Book
- Stephen P. Robbins. (1990). **Organization Theory : Structure Design and Application**. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall.