

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

Conflict management of school administrators in Nong Han Group 3 under the  
Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3

อดิสรณ์ ราชสมบัติ<sup>1\*</sup>, อมรทิพย์ เจริญผล<sup>2</sup>, สุรางคณา มัณยานนท์<sup>3</sup>  
Adison Ratchasombat<sup>1\*</sup>, Amornthip Chareonphon<sup>2</sup>, Surangkana Manyanon<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

<sup>1,2,3</sup>Master of Education Program in Educational Administration, Ratchathani University, Udon Thani Campus

\*Corresponding author's e-mail: twannasawart1234@gmail.com<sup>1\*</sup>, amornthipc@gmail.com<sup>2</sup>,  
surangkana.manyanon@gmail.com<sup>3</sup>

Received: December 20, 2004

Revised: January 19, 2025

Accepted: February 6, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับและแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาหนองหาน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนกลุ่มหนองหาน 3 จำนวน 108 คน จำแนกเป็น ครู จำนวน 77 คน ครูผู้ช่วย จำนวน 10 คน พนักงานราชการ (ครู) จำนวน 2 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 19 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีความเที่ยงตรงระหว่าง .67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน google form ทางอีเมล จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 90.75 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความร่วมมือรองลงมา คือ การยอมให้ และการแข่งขัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การประนีประนอม 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแข่งขันส่งเสริมการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ด้านการหลีกเลี่ยง ควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ด้านการประนีประนอม ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวให้สามารถเรียนรู้จากความ

ผลิตผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการยอมให้ ควรจัดอบรมการควบคุมอารมณ์และความเครียด และด้านการร่วมมือ ควรสร้างระบบการให้รางวัลที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู

**คำสำคัญ:** การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางพัฒนา

### Abstract

The objective of this research was to study the levels and development guidelines for conflict management of school administrators in Nong Han Group 3. The sample group comprised 108 teachers and it was categorized into 77 teachers, 10 assistant teachers, 2 government employee teachers, and 19 contract teachers. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's (1970). Stratified random sampling and simple random sampling by lottery technique were used. The research instrument was a questionnaire with validity between .67–1.00 and reliability of .90. Data were collected by using online questionnaires through google form and via email with 98 respondents, 90.75%. The statistical analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis. The results of the study found as follows: 1) The overall level of conflict management by school administrators in the Nong Han 3 group was high. The aspect with the highest mean was cooperation, followed by accommodation and competition. The aspect with the lowest mean was compromise. 2) Guidelines for developing conflict management abilities of educational administrators for competition aspect, promoting creative competition, and avoidance aspect should create an organizational atmosphere that opened to different opinions. Regarding to compromise aspect, it should build a culture of learning and adaptation to be able to learn from mistakes and continuous improving. For accommodation aspect, it should organize emotional control and stress management training as well as for collaboration, it should set up reward system to enhance teacher participation.

**Keyword:** conflict management, school administrators, development guidelines

### ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ โดยเฉพาะแนวทางการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาในการบริหารจัดการบุคลากร โดยมีหลักการยึดหลักการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาในการจัดการบุคลากร ยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักความเป็นธรรม และยึดหลักประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน และการพัฒนาประเทศภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา เพื่อให้การพัฒนาประเทศในทุกกระบวนมีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน” การพัฒนาการศึกษาของชาติ จึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ (ศูนย์ขับเคลื่อนศาสตร์พระราชาในสถานศึกษา, 2560)

การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 เน้นการวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาส และความเสมอภาค การศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุก ระบบตาม

กรอบแนวคิดในยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 สร้างกำลังคนให้มีสมรรถนะตอบสนองต่อความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ ในการบรรลุเป้าหมายของการเป็นกรอบในการดำเนินการ เพื่อให้การพัฒนาประเทศในทุกกระบวนมีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การบริหารความขัดแย้ง เป็นการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ทุกวิธีการ ในการบริหารความขัดแย้งโดยวิเคราะห์ตามสถานการณ์และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของปัญหา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งนั้น ๆ ให้ได้ และวิเคราะห์เรื่องวิธีการที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหา โดยอาศัยจากประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมดาของทุก ๆ หน่วยงานผู้บริหารองค์การ ควรควบคุมให้อยู่ในความเหมาะสมตามหลักการและเหตุผล (เศรษฐพล บัวงาม, 2563) อย่างไรก็ตามปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์การ จนเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกคนพบเห็นหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจนไม่สามารถจัดการได้ ก็อาจทำให้ต้องยุบหรือล้มเลิกหน่วยงานได้ความขัดแย้งในองค์การอาจเกิดจากบุคคล หรือบางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานการดำเนินงานผิดวัตถุประสงค์ การแย่งทรัพยากรที่มีจำกัด อย่างไรก็ตามความขัดแย้งไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ในทุกองค์การ ทุกรูปแบบ (อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง, 2557) ดังคำกล่าวที่ว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพของคน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำสูง เป็นสื่อกลางของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับและเป็นผู้สานสัมพันธ์ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด และสร้างความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยเฉพาะสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งสูงอย่างในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย (เศรษฐพล บัวงาม, 2563) โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ซึ่งมีการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ผู้บริหาร พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และลักษณะในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ความขัดแย้ง ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติและมีความสุข สามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีภารกิจในการบริหารจัดการศึกษาที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ จากผลการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลปี พ.ศ. 2566 พบว่า ปัญหาการโยกย้ายตำแหน่งครู เป็นปัญหาเรื้อรังที่มีมานาน ส่งผลกระทบต่อนักเรียน ครู โรงเรียน และระบบการศึกษาโดยรวม ปัญหาหลัก ๆ ที่พบได้แก่ ครูมักย้ายไปอยู่โรงเรียนในเขตเมืองใกล้บ้าน หรือโรงเรียนที่มีชื่อเสียงครูบางคนไม่ได้รับโอกาสในการโยกย้ายตามความต้องการโรงเรียนในชนบทพื้นที่ห่างไกล หรือโรงเรียนที่มีปัญหา มักมีครูไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ว่าใครได้ตำแหน่งใครไม่ได้ เกิดความอิจฉาริษยา ส่งผลให้องค์กรเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3, 2566)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารความขัดแย้ง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสถานศึกษามาก เพราะปัญหาความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ในการบริหารงานระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับสถานการณ์อยู่เป็นประจำ ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครูหรือ

ความขัดแย้งระหว่างครูกับครูอื่นเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะใช้การบริหารความขัดแย้งรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแข่งขัน (competing) การหลีกเลี่ยงหรือยอมถอย (avoiding) การประนีประนอม (compromising) การยอมตาม (accommodation) และ ความร่วมมือ (collaboration) มาใช้เป็นรูปแบบของการแก้ปัญหา

จากเหตุผลและปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 เข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งรูปแบบที่พบบ่อย และกลไกเบื้องหลัง ช่วยให้สามารถคาดการณ์และป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และการสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษา อันจะถือเป็นการเริ่มต้นการพัฒนาวิธีการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารและเพื่อสร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาได้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

### การทบทวนวรรณกรรม

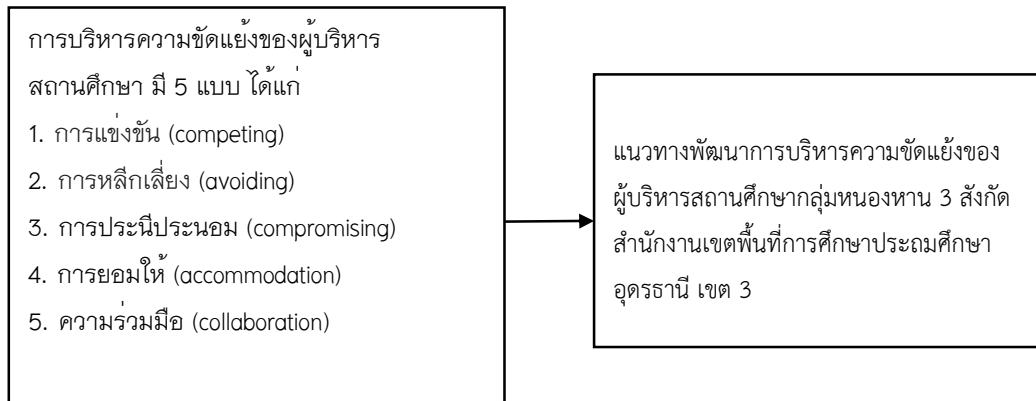
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้อง (ปัทมา ประทุมสุวรรณ, 2562) มีขอบข่ายการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคคล และทั่วไป (ศูนย์ขับเคลื่อนศาสตร์พระราชาในสถานศึกษา, 2560) ทฤษฎีการบริหารที่สำคัญคือ POSDCORB เน้นภาระงาน และ PDCA เน้นการพัฒนาต่อเนื่อง (ฐานิศรา กาบบัวศรี, 2562) ส่วนการบริหารความขัดแย้งเป็นการจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่ลงรอยกันในองค์กร (ศิริวรรณ มนอัคระพุดง, 2559) มี 5 รูปแบบคือ การเอาชนะ ร่วมมือ ประนีประนอม หลีกเลี่ยง และยอมให้ โดยทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญมาจากเน้นชนชั้นทางสังคม เน้นความไม่เท่าเทียมของอำนาจ และมองความขัดแย้งทั้งด้านบวกและลบที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (สุกิตีมา อัครกัมแหงหาญ, 2564)

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำแนวคิดของ Thoman & Kilmann (1974) มี 5 แบบ ประกอบด้วย 1) การแข่งขัน (competing) 2) การหลีกเลี่ยง (avoiding) 3) การประนีประนอม (compromising) 4) การยอมให้ (accommodation) และ 5) ความร่วมมือ (collaboration) นำเสนอภาพที่ 1

## ตัวแปรที่ศึกษา



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดการวิจัย ดังนี้

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนกลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 14 โรงเรียน ประกอบด้วยครูจำนวน 149 คน จำแนกเป็น ข้าราชการครู จำนวน 106 คน ครูผู้ช่วย จำนวน 14 คน พนักงานราชการ (ครู) จำนวน 3 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 26 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนกลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 14 โรงเรียน เป็นครูจำนวน 108 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยการจับสลาก จำแนกได้ดังนี้ ครู จำนวน 77 คน ครูผู้ช่วย จำนวน 10 คน พนักงานราชการ (ครู) จำนวน 2 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 19 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมี จำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นสำรวจรายการ (checklist) มีจำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ จากเอกสารงานวิจัยเพื่อหาแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- 2) แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้ง

ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบสำนวนภาษา ความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสมของแบบสอบถามพิจารณาความเที่ยงตรงเนื้อหา (content validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษา และคำถามให้ชัดเจนเข้าใจง่าย นำมาหาค่าความเที่ยงตรง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC) ผลการประเมินความเที่ยงตรงเนื้อหาของแบบสอบถามมีค่าระหว่าง .67-1.00 จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงเนื้อหาและภาษา ไปทดลองใช้ (tryout) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) กับครูโรงเรียนสตรีราชินูทิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .90

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้ในการวิจัย

5) จัดทำแบบสอบถามออนไลน์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสืออนุเคราะห์เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชธานี ส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

3.2 ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถาม

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน google form เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นรายสถานศึกษาทั้ง 14 แห่ง ตามจำนวนที่กำหนด ซึ่งจะได้รับข้อมูลทางอีเมล 98 คน คิดเป็นร้อยละ 90.75 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้าน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าทางสถิติ ดังนี้

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ความถี่ (frequency) และการหาร้อยละ (percentage)

4.2 ข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การตรวจแบบสอบถามกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

5 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 )

4.51 – 5.00 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ด้วยแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบของตาราง

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยพิจารณาภาพรวม และรายด้าน ปรากฏผลดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3

| ด้านที่ | การบริหารความขัดแย้ง | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>การบริหาร |
|---------|----------------------|-----------|------|--------------------|
| 1       | การแข่งขัน           | 3.87      | .50  | มาก                |
| 2       | การหลีกเลี่ยง        | 3.69      | .50  | มาก                |
| 3       | การประนีประนอม       | 3.52      | .49  | มาก                |
| 4       | การยอมให้            | 3.96      | .49  | มาก                |
| 5       | ความร่วมมือ          | 4.17      | .42  | มาก                |
|         | ภาพรวม               | 3.84      | .48  | มาก                |

จากตาราง 1 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = .48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = .42) รองลงมา คือ การยอมให้ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .49) และการแข่งขัน ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = .50) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = .49)

แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

1. ด้านการแข่งขัน สามารถเรียงลำดับจากค่าความถี่จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ส่งเสริมการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ โดยเน้นการพัฒนาตนเองและทีมมากกว่าการมุ่งเอาชนะผู้อื่น จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 44.68 รองลงมา คือ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือควบคู่ไปกับการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาพร้อมกัน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 29.79 และสร้างระบบรางวัลและการยกย่องที่ส่งเสริมทั้งผลงานและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแข่งขัน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.53 ตามลำดับ

2. ด้านการหลีกเลี่ยง สามารถเรียงลำดับจากค่าความถี่จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 65.12

และผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 23.25 และผู้บริหารควรจัดให้มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.62 ตามลำดับ

3. ด้านการประเมินประណอม สามารถเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวให้สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวให้สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 และ ผู้บริหารควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างทีมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาศักยภาพร่วมกันในองค์กร จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67

4. ด้านการยอมให้ สามารถเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารควรจัดอบรมการควบคุมอารมณ์และความเครียดเมื่อต้องยอมให้ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 75.58 และผู้บริหารควรปลูกฝังค่านิยมที่ยอมรับว่าไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับทุกเรื่อง เช่น จัดให้มีช่องทางที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัย เช่น กล้องรับความคิดเห็นนิรนาม จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 24.42

5. ด้านการร่วมมือ สามารถเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างระบบการให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้แก่สถานศึกษา จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 54.28 และผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเปิดกว้าง เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จำนวน 32 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.72

## การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 สามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการบริหารความขัดแย้งทำให้มีความสามารถในการจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดการความขัดแย้งทำให้มีการรอบ การทำงานที่ชัดเจน มีประสบการณ์ในการจัดการความขัดแย้งมาก่อน ทำให้มีความมั่นใจและทักษะในการแก้ปัญหา มีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กรช่วยให้สามารถรับรู้และจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็ว มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมสามารถสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากรได้ดี และมีการใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลายในการจัดการความขัดแย้ง ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัษร์ ชุกรณพานิช (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฟก และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้ง

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการแข่งขัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการแข่งขันในการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์กร กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่ทำท่าย จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการแข่งขัน สร้างระบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยผู้มีผลงานดีเด่น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพผ่านการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ และส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการแข่งขัน เอาชนะ มีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 แบบการแข่งขัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก

1.2 ด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารขาดทักษะในการจัดการความขัดแย้งโดยตรง กลัวการเผชิญหน้าหรือการสร้างความไม่พอใจให้กับผู้อื่น ต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะสั้นมากกว่าการแก้ปัญหาในระยะยาว มีภาระงานมากจนไม่มีเวลาจัดการกับความขัดแย้งอย่างเหมาะสม เชื่อว่าการหลีกเลี่ยงจะทำให้ปัญหาหายไปเอง ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเองในการแก้ไขปัญหา และต้องการหลีกเลี่ยงความเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากการเผชิญกับความขัดแย้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า การหลีกเลี่ยงมีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 แบบการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก

1.3 ด้านการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเห็นคุณค่าของการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ต้องการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เข้าใจว่าการประนีประนอมช่วยลดความตึงเครียดในสถานการณ์ขัดแย้ง มองว่าการประนีประนอมเป็นวิธีที่รวดเร็วในการแก้ปัญหา ต้องการให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและมีส่วนร่วม เชื่อว่าการประนีประนอมนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ และมีทักษะในการเจรจาและหาจุดร่วมระหว่างคู่ขัดแย้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า การหลีกเลี่ยงมีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 แบบ การประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก

1.4 ด้านการยอมให้ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเห็นคุณค่าของการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ต้องการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เข้าใจว่าการประนีประนอมช่วยลดความตึงเครียดในสถานการณ์ขัดแย้ง มองว่าการประนีประนอมเป็นวิธีที่รวดเร็วในการแก้ปัญหา ต้องการให้ทุกฝ่ายรู้สึกได้รับการยอมรับและมีส่วนร่วม เชื่อว่าการประนีประนอมนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ และมีทักษะในการเจรจาและหาจุดร่วมระหว่าง คู่ขัดแย้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณัรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า การยอมให้มีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1 กลุ่ม 6 แบบการยอมให้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก

1.5 ด้านการร่วมมือ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเข้าใจความสำคัญ ของการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์กร ตระหนักว่าการร่วมมือนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานแบบแยกส่วน มีทักษะในการประสานงานและสร้างความร่วมมือระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ เห็นคุณค่าของความหลากหลายทางความคิดและมุมมอง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า การร่วมมือมีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 แบบการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติตาม

2. ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

2.1 ด้านการแข่งขัน แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ควรส่งเสริม การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ โดยเน้นการพัฒนาตนเองและทีมมากกว่าการมุ่งเอาชนะผู้อื่น สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เน้นความร่วมมือควบคู่ไปกับการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน และสร้างระบบรางวัลและการยกย่องที่ส่งเสริม ทั้งผลงานและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแข่งขัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของเศรษฐพล บัวงาม (2563) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาด้านการแข่งขัน จะใช้ในกรณีที่เป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญ ที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ซึ่งจะต้องไม่ผิดกับกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น ความร่วมมือควบคู่ไปกับการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน

2.2 ด้านการหลีกเลี่ยง แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ผู้บริหาร ควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็น ทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง และผู้บริหารควรจัดให้มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดย กำหนดช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐพล จันทร์เกิด (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมที่ทำด้วยกันบ่อย ๆ เน้นการ ทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นที่ปรึกษาที่ดีสามารถปรึกษาพูดคุย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเศรษฐพล บัวงาม (2563) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง โดยไม่นำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมา เป็นที่วิตกกังวล แนวทางพัฒนาด้านการหลีกเลี่ยง คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร

2.3 ด้านการประนีประนอม แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวให้สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ระหว่างทีม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาศักยภาพร่วมกันในองค์กรสอดคล้องกับผลการวิจัย ของเศรษฐพล บัวงาม (2563) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางพัฒนาด้านการประนีประนอมควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจาจนให้ เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีณรัชต์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า ด้าน การประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยการระดมสมอง

2.4 ด้านการยอมให้ แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารควร จัดอบรมการควบคุมอารมณ์และความเครียดเมื่อต้องยอมให้ และผู้บริหารควรปลูกฝังค่านิยมที่ยอมรับว่า ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับทุกเรื่อง เช่น จัดให้มีช่องทางที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัย เช่น กล่องรับความคิดเห็นนิรนาม สอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐพล จันทร์เกิด (2560) ผลการวิจัยพบว่า แนวทาง

พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ซักถามข้อข้องใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้น ๆ โดยให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย และจัดทำข้อมูลที่จะสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจตรงกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยศรีธนย์รัตน์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการยอมรับ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

2.5 ด้านการร่วมมือ แนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ผู้บริหารควรสร้างระบบการให้รางวัลที่ส่งเสริมการร่วมมือ เช่น ให้รางวัลบุคลากรที่แสดงพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่น และผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเปิดกว้าง เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สอดคล้องกับผลการวิจัยของเศรษฐพล บัวงาม (2563) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกัน และหาทางออกของปัญหา โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีธนย์รัตน์ ศุภรณ์พานิช (2564) ผลการวิจัยพบว่า ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นแตกต่างกัน

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 มีดังต่อไปนี้

แนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้ง แบ่งเป็น 5 ด้าน ด้านการแข่งขัน ส่งเสริมการแข่งขัน เชิงสร้างสรรค์ที่เน้นการพัฒนา สร้างวัฒนธรรมที่ผสมผสานความร่วมมือกับการแข่งขัน และพัฒนาระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาารายด้านการบริหารความขัดแย้ง มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารกับคู่ขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีการสื่อสารกันด้วยกัลยาณมิตร มีความเป็นกลาง
2. ด้านการหลีกเลี่ยง สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ที่ดี และพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
3. ด้านการประนีประนอม สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัว ส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์
4. ด้านการยอมให้ จัดอบรมการควบคุมอารมณ์และความเครียด และสร้างค่านิยมที่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
5. ด้านการร่วมมือ พัฒนาระบบการให้รางวัลที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเปิดกว้าง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม การพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร และการสร้างระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม องค์ความรู้นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาอื่น ๆ โดยปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านแบบการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารกับคู่ขัดแย้งอย่างเปิดเผย เช่น จัดการประชุมพบปะโดยตรงเชิญทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมพูดคุย รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างตั้งใจโดยไม่ตัดสินหรือด่วนสรุป แสดงความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจต่อมุมมองของแต่ละฝ่าย สื่อสารด้วยภาษาที่สุภาพ ชัดเจน และตรงไปตรงมา เน้นย้ำเป้าหมายร่วมกันของสถานศึกษาเพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวม และเสนอทางออกที่เป็นกลางและยุติธรรมสำหรับทุกฝ่าย

1.2 ด้านแบบการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารควรปล่อยเวลาไว้นาน ๆ เพื่อให้ข้อพิพาทเหตุผลให้คู่ขัดแย้งเข้าใจปัญหา เพื่อพูดคุยอย่างเพียงพอ ไม่เร่งรีบสรุป ให้โอกาสทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างละเอียด ใช้เทคนิคการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้คู่ขัดแย้งได้ไตร่ตรองและเข้าใจมุมมองของอีกฝ่าย ทบทวนประเด็นสำคัญเป็นระยะ และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายต่อเนื่องจนกว่าทุกฝ่ายจะเข้าใจปัญหาย่างถ่องแท้ โดยไม่กำหนดกรอบเวลาที่

1.3 ด้านแบบการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีประนีประนอม เพื่อป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายโดยเป็นศูนย์กลางในการเจรจา รับฟังทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรมหาจุดร่วมและผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ เสนอทางออกที่เป็นกลางโดยให้แต่ละฝ่ายยอมลดความต้องการบางส่วน สร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด และใช้ภาษาที่นุ่มนวล ไม่กระทบกระทั่งความรู้สึกของฝ่ายใด

1.4 ด้านแบบการยอมให้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงความใจกว้าง เสียสละ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมโดยรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเปิดกว้างไม่ยึดติดกับความคิดของตนเอง ยอมรับข้อผิดพลาดและพร้อมแก้ไขเมื่อได้รับคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์

1.5 ด้านแบบการร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงความสัมพันธ์เสมอหลังจากการแก้ไขความขัดแย้ง โดยติดตามผลการแก้ไขปัญหายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าความขัดแย้งได้รับการคลี่คลายอย่างแท้จริง จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี เพื่อฟื้นฟูบรรยากาศการทำงานที่ดี ให้โอกาสทุกฝ่ายได้ร่วมงานกันในโครงการใหม่ ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์การทำงานร่วมกันในเชิงบวก และสื่อสารกับทุกฝ่ายอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับฟังความคิดเห็นและความรู้สึกหลังจากการแก้ไขปัญหา

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

## เอกสารอ้างอิง

- ฐานิตรา กาบบัวศรี. (2562). เทคนิคและกระบวนการ POSDCoRB. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(3), 15–22.
- ต่อศักดิ์ ศรีแก้วแฝก, อนิทัย ประสาน และบุรินทร์ภักดิ์ พรหมมาศ. (2565). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 16(2), 11–20.
- ณัฐพล จันทรเกิด. (2560). *แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พรพรรณ เรืองฤทธิ์ และสุรเชต น้อยฤทธิ์. (2560). การพัฒนาแนวทางการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(3), 98-107.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์การอย่างสร้างสรรค์. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(2), 193-208.
- ศรินทร์รัตน์ ศุภรณ์พานิช. (2564). แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(12), 70-84.
- เศรษฐพล บัวงาม. (2563). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศูนย์ขับเคลื่อนศาสตร์พระราชาในสถานศึกษา. (2560). *แนวทางการดำเนินงานโครงการสถานศึกษาน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักส่งเสริมกิจการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.*
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.*
- สุกิตีมา อัสวกำแหงหาญ. (2564). *การบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่าง Gen Y (อายุ 24-41 ปี) และ Gen Z (อายุ 9-23 ปี) ของนักศึกษา CMMU. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์การ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ฑู.ยู.
- Krejcie R. V., & Morgan D. W. (1970). *Determining sample size for research activities. educational and psychological measurement* .30(3), 607 – 610.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.