**การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1**

**รพีพรรณ อู่อรุณ, พิมลพรรณ เพชรสมบัติ**

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

**E-mail: rapeepan\_u@mail.rmutt.ac.th**

**E-mail: Pimolpun\_p@rmutt.ac.th**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 335 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับความต้องการจำเป็น PNI Modified และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรชี้แจงแนวทางการทำงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันกับครู (2) ด้านการหลีกเลี่ยง ประวิงเวลาให้สถานการณ์คลี่คลาย หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่ความขัดแย้ง (3) ด้านการยอมตาม รับฟังความคิดเห็นและเปิดใจกว้างต่อแนวคิดใหม่ (4) ด้านการผสมผสาน ให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น ผสานความคิดของทุกคน โดยรักษาผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ และ (5) ด้านการประนีประนอม ให้ความสำคัญกับความต้องการของครู เรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยยึดผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก การแก้ปัญหาจะต้องมีจุดกึ่งกลางซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้

**คำสำคัญ** : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษา

**Conflict Management of School Administrators**

**under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1**

**RAPEEPAN UARUN, PIMOLPUN PHETSOMBAT**

**RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI**

**E-mail: rapeepan\_u@mail.rmutt.ac.th**

**E-mail: Pimolpun\_p@rmutt.ac.th**

**ABSTRACT**

This research aimed to: 1) investigate the current and desirable conditions of conflict management of school administrators, and 2) explore the practical approach to conflict management of school administrators under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1.

The research sample consisted of 335 teachers under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1. The key informants included five school administrators under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1. The instruments were questionnaires and interview forms. The statistics analyzing the data consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation, Priority Needs Index (PNI Modified), and the content analysis for the qualitative study.

The research result revealed that: 1) the current conditions of overall conflict management of school administrators showed a moderate level and the desirable condition shows the high level. 2) The practical approach to conflict management of school administrators included: (1) Subjection: School administrators should clarify the guidelines for working to create mutual understanding with teachers. (2) Avoidance: School administrators should avoid expressing opinions leading to conflict by delaying the time for the situation to unravel. (3) Acquiescence: School administrators should be open to opinions and new ideas. (4) Integration: All parties should be able to express their opinions and combine everyone's ideas by preserving the interests of students as a priority. (5) Compromise: The desirable condition should focus on the needs of teachers by prioritizing the tasks based on the interests of students. The solution must have a middle point, which cannot satisfy everyone's requirements.

**Keywords**: Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office 1,

conflict management, school administrators

**บทนำ**

มนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เพราะการพัฒนาโลก สังคมและองค์กรย่อมต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนให้เกิดความก้าวหน้า ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคคลย่อมมีความพร้อมในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสารกันในองค์กรบนความหลากหลายทางความคิด ด้วยทัศนคติและมุมมองในการทำงานที่แตกต่างย่อมเกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้ ซึ่งความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรนั้นย่อมลดทอนประสิทธิภาพในการจัดการงาน เพราะความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ต้องการยับยั้งแนวคิดระหว่าง 2 ฝ่าย ที่มีความคิดเห็นต่างกัน วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์ (2552) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กัน หรือการแข่งขันกันระหว่างความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมอง ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ซึ่งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่ง หรือขัดแย้งกับคนอื่นซึ่งระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่มซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า ในองค์การทุกแห่งหรือในกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา การเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม และพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ ความพยายามนี้อาจกระทำโดยเปิดเผยหรือกระทำโดยนิ่งเฉยไม่ทำอะไร

โรงเรียนเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการพัฒนานักเรียนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ การบริหารงานในโรงเรียนย่อมต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและคณะครูในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนานักเรียนให้เติบโตไปเป็นประชากรที่มีคุณภาพ โดยโรงเรียนมีบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรหลายฝ่ายจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ เพื่อการพัฒนานักเรียนให้มีประสิทธิภาพ ที่นับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความขัดแย้ง เลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างบุคลากร นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพซึ่งทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งย่อมมีวิธีที่หลากหลายให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ M. Afzalur Rahim (1985) ได้เสนอแนวคิดในการจัดการความขัดแย้ง ไว้ 5 แนวทาง คือ 1) การเอาชนะ แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ แต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสนใจกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่น 2) การหลีกเลี่ยง แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำ ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น 3) การยอมตาม แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง แต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่าผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ 4) การผสมผสาน แบบของการจัดการความขัดแยังแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป และ 5) การประนีประนอม แบบของการจัดการความขัดแยังแบบนี้มุ่งตัวผู้อื่นและมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่นในระดับพอประมาณ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันและทุกฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน การแก้ไขปัญหาจึงใช้วิธีการประนีประนอมสร้างความสมหวังและความพอใจให้กับทุกฝ่าย จากแนวทางแก้ปัญหาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าวิธีการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า โดยต้องคำนึงถึงสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผน พิจารณาหาแนวทางการแก้ปัญหา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจวิธีการจัดการอย่างถ่องแท้จึงจะสามารถหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ปัญหาความขัดแย้งขององค์กรเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิด เพศรวมถึงอายุ ความสัมพันธ์อันดีย่อมมีผลต่อความสามัคคีในสถานศึกษา เพราะฉะนั้นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีวิธีการที่หลากหลายผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมแก่การบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อที่จะสามารถบรรลุการแก้ไขปัญหานั้นได้ โดยการแก้ไขปัญหานั้นจะเกิดผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผลของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นเกิดเป็นผลทางบวกหรือทางลบแก่องค์กร สอดคล้องกับ นิติพล ภูตะโชติ (2556) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นสามารถแก้ไข มีผลออกมาในทางบวกหรือทางลบ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ความขัดแย้งนั้นก็จะเป็นการสร้างสรรค์และนำไปสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี ในทางตรงกันข้ามถ้าความขัดแย้งนั้นไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะขยายเพิ่มพูนขึ้นสู่ความรุนแรง มีผลทั้งทางร่างกาย และทางอารมณ์จนเกิดความเสียหายได้ สอดคล้องกับอัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2557) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องทำการเรียนรู้และเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ที่อาจจะสร้างผลกระทบทางบวกหรือลบแก่องค์การ เพื่อสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ให้เกิดผลดีต่อองค์การ โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดของตนและกลุ่มผู้บริหาร มิใช่เพียงแต่บริหารปัญหาความขัดแย้งให้เกิดผลดีเท่านั้น ผู้บริหารอาจต้องสร้างและกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นพลังการสร้างสรรค์แก่องค์การให้ได้ สอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2561) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร) พบว่าอยู่ในระดับมาก ความต้องการของครูต่อการบริหารความขัดแย้ง พบว่า แบบการบริหารความขัดแย้งที่ครูต้องการมากที่สุดคือ แบบผสมผสาน สอดคล้องกับ อนุสรา สิงห์โต (2561) ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 พบว่า ระดับการบริหารความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับความผูกพันในองค์กรของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรของครู โดยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในภาพรวมมี 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการประนีประนอมและด้านการยอมให้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ทำหน้าที่รับผิดชอบ การบริหารงานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ครอบคลุมพื้นที่ 9 อำเภอ ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอท่าเรือ อำเภอนครหลวง อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภอภาชี อำเภอมหาราช อำเภอวังน้อยและอำเภออุทัย มีโรงเรียนในความรับผิดชอบจำนวน 177 โรงเรียน พื้นที่ในการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครอบคลุมในหลายอำเภอ โดยแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประจำปีงบประมาณ 2564 จากการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรโดย“มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริการ ทำงานกระตือรือร้นและมีส่วนร่วม บนฐานแห่งความพอเพียงที่เป็นหนึ่งเดียว” (แผนปฏิบัติการประจำปีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2564) โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีพื้นที่บริหารจัดการมากถึง 9 อำเภอ ด้วยบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ โดยอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานตามนโยบายวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการความเป็นหนึ่งเดียวกันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมากซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกับคนในองค์กรเพื่อพัฒนางานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยการเข้าใจในองค์กรและจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารที่ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ดี เพื่อนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งและศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพต่อไป

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

**วิธีดำเนินการวิจัย**

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากร ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 2,406 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 2,406 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 335 คน โดยใช้วิธีการสุมแบบอย่างง่าย

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีเครื่องมือ ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งมีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1) สร้างข้อกระทงคำถามจากการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณา เพื่อหาค่าความสอดคล้องและตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดที่เรียกว่า ค่า IOC (Index of Item Objectives Congruence) โดยพิจารณาจากค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 - 1.00 ไปจึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัด พบว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00

3) นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ไปหาความเชื่อมั่นโดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .891

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำ ไปใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีเครื่องมือ ดังนี้

1) นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยนำผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความ

ต้องการความจำเป็นในการเรียงค่าดัชนี PNIModified จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย

2) นำหัวข้อ ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนีมาก ลำดับที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา ข้อเสนอแนะและสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูล

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวิธีการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง โดยการติดต่อขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้กับสถานศึกษาในกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้ QR Code ในการสแกนตอบแบบสอบถามเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วตรวจแบบสอบถามว่าผู้ให้ข้อมูลตอบครบทุกข้อหรือไม่ แล้วนำมาคิดเป็นร้อยละ แบบสอบถามที่เก็บข้อมูลมี จำนวน 335 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาครบ จำนวน 335 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล แยกข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวิธีการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ที่โรงเรียนได้รับรองมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

**4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้**

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวิธีการ ดังนี้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ที่เก็บรวบรวมได้ ไปวิเคราะห์เพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) แบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาความถี่ และหาค่าร้อยละ

2) แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและภาพรวมทั้ง 5 รูปแบบ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561)

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็นในด้านต่างๆ โดยใช้ค่าดัชนี PNIModified ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ คือ PNIModified = (I - D)/D โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือสภาพที่พึงประสงค์ D (Degree of Success) หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามต่อไป

ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการความจำเป็นในการเรียงค่าดัชนี PNIModified จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามาก แปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า โดยตั้งเกณฑ์การประเมินไว้ว่าความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNIModified เท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย PNIModified ของแต่ละด้าน กำหนดลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 - 3 ถือได้ว่ามีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงตัวจากดัชนีมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความจำเป็นสูง ที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีวิธีการ คือ ในการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

**ผลการวิจัย**

1. ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความ

ขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

| การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน  ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา | | | สภาพที่พึงประสงค์  ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา | | | ความต้องการจำเป็น | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | S.D. | ระดับ |  | S.D. | ระดับ | | PNIModified | | อันดับ | | |
| 1) ด้านการเอาชนะ | 2.40 | 0.48 | น้อย | 3.18 | 0.37 | ปานกลาง | 0.33 | | 4 | | |
| 2) ด้านการหลีกเลี่ยง | 2.08 | 0.31 | น้อย | 2.74 | 0.44 | ปานกลาง | 0.32 | | 5 | | |
| 3) ด้านการยอมตาม | 3.43 | 0.61 | ปานกลาง | 4.63 | 0.52 | มากที่สุด | 0.35 | | 3 | | |
| 4) ด้านการผสมผสาน | 3.48 | 0.58 | ปานกลาง | 4.82 | 0.50 | มากที่สุด | 0.39 | | 1 | | |
| 5) ด้านการประนีประนอม | 3.49 | 0.60 | ปานกลาง | 4.80 | 0.46 | มากที่สุด | 0.38 | | 2 | | |
| รวม | 2.97 | 0.51 | ปานกลาง | 4.03 | 0.46 | มาก | 0.36 | |  | | |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (=2.97, S.D.=0.51) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (=3.49, S.D.=0.6) รองลงมาเป็นด้านการผสมผสาน (=3.48, S.D.=0.58) และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (=2.08, S.D.=0.31)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (=4.03, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (=4.82, S.D.=0.5) รองลงมาเป็นด้านการประนีประนอม (=4.8, S.D.=0.46) และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (=2.74, S.D.=0.44)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกข้อ โดยมีค่า PNIModifed อยู่ระหว่าง 0.32 ถึง 0.39 พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการผสมผสาน มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด (0.39) รองลงมาเป็นด้านการประนีประนอม (0.38) และด้านการยอมตาม (0.35) และทักษะด้านการหลีกเลี่ยง (0.32) มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์การศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ด้านการเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชุมครูและบุคลากรเพื่อชี้แจงเหตุผลในการแก้ปัญหา เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ใช้วิธีการพูดคุย อธิบาย สร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากรในระเบียบการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โดยสามารถบอกผลและประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ด้านการเหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาปัญหาว่าส่งผลต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด หากเป็นปัญหาเล็กน้อย ควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งมากขึ้น พยายามประวิงเวลาเพื่อให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง ผู้บริหารควรใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาความขัดแย้งอย่างถี่ถ้วนก่อนจะแสดงความคิดเห็น

ด้านการยอมตาม ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและแก้ปัญหาความขัดแย้ง วางตัวด้วยความเป็นมิตร พร้อมจะรับฟังกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเปิดใจกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ตรงกับแนวคิดของตนเองพิจารณาภาพรวมปัญหาข้อดีข้อเสียอย่างรอบด้านก่อนที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นำความคิดเห็นของครูและบุคลากร เข้าที่ประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับฟังร่วมกัน

ด้านการผสมผสาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและควรรับฟังอย่างตั้งใจ พยายามหลอมรวมความคิดที่ดีและสามารถปฏิบัติได้จริงของทุกฝ่ายนำมาปรับใช้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ ผสานความคิดของคนในสถานศึกษา โดยเป็นทางเลือกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ พิจารณาความคิดเห็นของทุกฝ่าย พยายามให้ทุกฝ่ายช่วยหาทางออกของปัญหาชื่นชมในความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญในทุกความคิดเห็น

ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรละทิ้งความต้องการของครู แต่ควรจะเรียงลำดับความสำคัญของงาน โดยยึดผลประโยชน์และความจำเป็นของนักเรียนเป็นลำดับแรก สร้างความเข้าใจร่วมกันว่าการแก้ปัญหาจะต้องมีจุดกึ่งกลางที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ทั้งหมด ทุกคนต้องยอมเสียสละ เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อจะได้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงานทั้งหมด ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการทำงาน อธิบายอย่างเจาะจง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจในเหตุผลของการตัดสินใจ สร้างความเข้าใจ ในกฎระเบียบการทำงานร่วมกัน

**สรุปผลและอภิปรายผล**

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สามารถสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมตาม ด้านการผสมผสานและด้านการประนีประนอม การบริหาความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน สามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งหมด ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาวิธีการให้เหมาะสมกับบริบทของความขัดแย้งจึงจะสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นได้ทุกองค์การและทุกเวลา มีทั้งโทษและประโยชน์ต่อองค์การ ถ้าความขัดแย้งรุนแรงและยาวนานจะเกิดผลเสียต่อองค์การ ผู้บริหารต้องรีบแก้ไขความขัดแย้งและลดระดับความขัดแย้งลง

สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารอาจใช้วิธีในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ค่อนข้างหลากหลาย มุ่งเน้นที่จะแก้ปัญหาด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ในทันที โดยมักจะแก้ไขปัญหาบนความยืดหยุ่นตามตามความเหมาะสมของบริบทในสถานศึกษาในมุมมองของผู้บริหาร โดยผู้บริหารอาจยังไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของครูอย่างถี่ถ้วน โดยสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการประนีประนอมสูงสุด ซึ่งอาจช่วยลดความขัดแย้งลงได้ แต่ไม่สามารถขจัดปัญหาได้ทั้งหมด เนื่องจากเป็นวิธีที่เป็นการพบกันคนละครึ่งทาง จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของครูได้อย่างครอบคลุมทุกปัญหา ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาสาเหตุของปัญหาที่ตรงประเด็นและเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมในแต่ละปัญหานั้น โดยความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร ที่มาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมมาจากหลายหลายสาเหตุ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับความขัดแย้งนั้น ๆ เพื่อขจัดปัญหาในองค์กรและสามารถพัฒนาสถานศึกษาต่อไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา แก้วพล (2560) ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวมมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา ย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องของเพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนาและความนึกคิด รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง ครูอาจจะไม่เข้าใจในกระบวนการคิดของผู้บริหารหรือเพื่อนครูด้วยกันเองและตัวผู้บริหารอาจจะละเลยในส่วนที่เป็นความแตกต่างจึงทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้และเมื่อเกิดปัญหาอาจจะแก้ไขได้ไม่ตรงจุด ทำให้ครูมองว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรารถนา หลีกภัย (2564) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสาเหตุของความขัดแย้งจากการทำงานภายในโรงเรียน พบว่า มีสาเหตุของความขัดแย้งมาจากปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพองค์การ และปัจจัยด้านการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน การที่ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้งจากการทำงานในโรงเรียน เนื่องจาก ข้าราชการครูแต่ละคนในโรงเรียนมีความแตกต่างของประสบการณ์ ความแตกต่างของค่านิยม ความแตกต่างของบุคลิกภาพและความแตกต่างของเป้าหมาย ดังนั้นเมื่อข้าราชการครูต้องมาทำงานร่วมกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูมีความประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาวิธีการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยพยามยามผสมผสานทางความคิด ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา โดยสามารถเลือกใช้วิธีการที่สร้างความปรองดองระหว่างครูและผู้บริหาร รวมทั้งระหว่างครูด้วยกัน โดยมีความคาดหวังให้การตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย อยู่บนความยุติธรรม ผู้บริหารอาจจะต้องควรเปิดใจรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะเข้ามามีบทบาทในการบริหาร โดยการตัดสินจะต้องอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง เพื่อจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยกาญจนา แก้วพล (2560) ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลลียา คำพล (2555) ศึกษาความคาดหวังของครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการยอมให้ การร่วมมือ การประนีประนอม การเอาชนะ และการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก

การจัดเรียงความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ภาพรวมมีความจำเป็นทุกข้อ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการผสมผสาน มีค่าความจำเป็นสูงที่สุด อาจเป็นเพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามักเริ่มขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ระหว่างวัยและระหว่างแนวคิดของการทำงาน การผสมผสานเป็นการที่ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อยุติความขัดแย้งอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มุ่งตนเองสูงและมุ่งผู้อื่นสูงจึงสามารถตอบสนองความต้องการของทุกคน ด้วยการผสมผสานความคิดไว้ด้วยกัน จึงสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ทุกฝ่าย โดยเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนางานโดยตอบสนองได้ครอบคลุมความต้องการ ทำให้สามารถหลอมรวมแนวคิดบนความแตกต่างไว้ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความขัดแย้งของราฮิม (1985) แบบของการจัดการความขัดแยังด้วยวิธีการผสมผสานแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน แก้ไขปัญหาร่วมกันและเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การจัดการความขัดแยังแบบนี้หมาะสมกับสถานการณ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าแบบอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2561) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร) ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยลำดับความสำคัญเรียงจากมากไปน้อย พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการผสมสานมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด

**ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะในการนําผลการวิจัยไปใช้**

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้ง จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบัน ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 หากจะต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง อาจใช้วิธีการหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง พยายามเปิดใจให้กว้าง ยอมรับความคิดใหม่ ๆ รับฟังผู้อื่นโดยไม่แสดงความคิดเห็นในทางตรงกันข้ามอันจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สถานการณ์คลี่คลายลงก่อนและควรแสดงความคิดเห็นไปในเชิงบวกเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

2. สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ด้านการผสมผสาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จึงควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายงานได้แสดงแนวคิดในการทำงานของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังทุกฝ่ายก่อนที่จะตัดสินใจ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ชื่นชมในทุกแนวคิดเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคน และพยายามผสานแนวคิดของทุกฝ่ายเพื่อนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา พยายามผสมผสานทุกความต้องการก็จะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป**

1. จากการศึกษาความต้องการจำเป็นพบว่าด้านการผสมผสานมีค่าความต้องการสูงสุดจึงควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด หรือหน่วยงานอื่น นำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการจำเป็น เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งให้สอดคล้องกับความต้องการของครู

2. ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ด้านการผสมผสานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เพราะจากผลการวิจัยเป็นด้านที่มีความต้องการสูงสุด นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**เอกสารอ้างอิง**

กาญจนา แก้วพล. (2560). การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. *วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์*, *4*(2), 374-388.

จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน*

*เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต).

สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2561). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร). *วารสารบริหาร*

*การศึกษา*, *8*(2), 33-41.

นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: วีพริ้น.

ปรารถนา หลีกภัย. (2564). การจัดการความขัดแย้งจากการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดตรัง. *วารสารสถาบัน*

*พระปกเกล้า*, *19*(1), 93-113.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2561). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.

วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์. (2552). *การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา*(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:

สถาบันพระปกเกล้า.

วัลลียา คำพล. (2555). *ความคาดหวังของครูต่อวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด*

*สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1* (ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กาญจนบุรี:

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ.*กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2564*.

สืบค้น 4 กรกฎาคม 2564, จาก <http://www.aya1.go.th/topic.php?id=508>

สุวิมล วองวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความตองการจำเป็น.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

อนุสรา สิงห์โต. (2561). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูสังกัด*

*สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*(วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา

อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์การ.* กรุงเทพมหานคร: บุ๊คส์ทูยู.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and*

*Psychological Measurement*, *30*(3), 607-610

M. Afzalur Rahim. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations.

*Human Relation,**38*(1), 81-89.