

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2

School Administrators' Conflict Management under Pathum Thani Primary
Educational Service Area Office 2

เศรษฐพล บัวงาม¹ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ²
Sattapol Boungam and Pimolpun Phetsombat

Received: November 07, 2020

Revised: January 04, 2021

Accepted: January 08, 2021

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้ง และ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 302 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม จากประชากรทั้งสิ้นจำนวน 1,310 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ได้แก่ 2.1) ด้านการแข่งขัน จะใช้ในกรณีที่เป็นการแข่งขันทัวร์นาเมนต์ เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา ซึ่งจะต้องไม่ผิดกับกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ 2.2) ด้านการประสานความร่วมมือ มีการปรับความเข้าใจกันและหาทางออกของปัญหา โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป 2.3) ด้านการประนีประนอม ควรให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน 2.4) ด้านการหลีกเลี่ยง เมื่อปัญหาที่เกิดความขัดแย้งกันปัญหาเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษา

¹⁻² มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี; Rajamangala University of Technology Thanyaburi

Corresponding author, email: sattapol_b@mail.rmutt.ac.th, Tel. 086-8499660

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลางโดยไม่นำตัวเองเข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหา และ 2.5) ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครู ถ้าคณะครูมีแนวทางการปฏิบัติที่มีเหตุผลเพียงพอ โดยไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารก็ควรถอยลงบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2

Abstract

The purposes of this research were 1) to study conflict management and 2) to study guidelines of conflict management in schools under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2. The sample used for this research was 302 government teachers in Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2 in the academic year 2019 using a cluster random sampling method from a total population of 1,310 people and in-depth interviews with six key informants. The tools used for data collection were questionnaires and interviews. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and analysis of descriptive content. The results of the study were as follows: 1) conflict management under Pathum Thani Primary Education Service Area Office 2, overall was at moderate level, 2) conflict management guidelines of school administrators under Pathum Thani Primary Education Service Area Office 2 were as follow: 2.1) in the aspect of competition, it will be used in case of urgent official issues and important issues to make decisions quickly without waiting which must not be in violation of government regulations, 2.2) in the aspect of coordination and cooperation, there will be negotiation for mutual understanding and finding solutions of problems through the meeting resolution to adjust the understanding and cooperation to continue working together, 2.3) in the aspect of compromise, all parties should be able to negotiate with each other to create mutual understanding, 2.4) in the aspect of avoidance, when problems arise, the conflict over the problem is so small that it will not adversely affect the school. The school administrators should remain neutral and not involve themselves in the issue, and 2.5) in the aspect of an accommodating, a context of teachers' organization culture should be studied. If the teachers have rational guidelines without breaking

government regulations, the school administrators should step down so that the organization can go on and to create unity in the organization.

Keywords: Conflict Management, School Administrators, Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2

บทนำ

สังคมปัจจุบันเป็นยุคของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ประกอบกับ เป็นยุคที่คนในสังคมมีความหลากหลายทั้งที่มีความเหมือนและแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทั้งด้านความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง ทักษะคิด ค่านิยม และความต้องการ ซึ่งโรงเรียนถือเป็นองค์กรหนึ่ง ในสังคมที่ไม่ว่าจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้เช่นกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่วนใหญ่ จากสาเหตุ 3 ประการ สาเหตุที่หนึ่งทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความ ต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา ซึ่งทรัพยากรอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้หรืออาจเป็นสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมงานหรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น ประการสุดท้ายความ ขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมาย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545) อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่าง หนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย ไม่สามารถเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใคร ก็ตามไม่ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบ หรือไม่ ก็ตาม ในการศึกษาความขัดแย้งมักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ (จักรพรรดิ วัฒนา, 2555) คือ 1) ทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคคล 2) ขัดแย้งจากการก้าวก่ายใน งานหรืออำนาจหน้าที่ผู้อื่น 3) ไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารอาจต้องสร้างและกระตุ้นความขัดแย้งให้เป็นพลังการสร้างสรรค์แก่องค์กรให้ได้ (อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, 2557)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีโรงเรียนในภาครัฐในสังกัด จำนวน 67 โรงเรียน เห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลไปสู่ เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ อันจะนำไปสู่การ ขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรครู เป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่ง เป็นบุคคลที่มี บทบาทและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนและสื่อการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2562) ผู้วิจัยจึง สนใจที่จะพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ

ศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการความขัดแย้ง ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2

วิธีการดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ซึ่งทำการศึกษา การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีแนวคิดของนักวิชาการซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ตรงกัน โดยใช้การสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป จึงได้แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การแข่งขัน การประสานความร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการโอนอ่อนผ่อนตาม ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 ปีการศึกษา 2562 โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางของ Robert V. Krejcie and David W. Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 302 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา จากประชากรทั้งสิ้น จำนวน 1,310 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2, 2562) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามมาตรวัดของพินลพวรรณ เพชรสมบัติ (2560) สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) เป็นรายข้อ การหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบ ความเรียง การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อำเภอละ 2 คน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีพื้นที่ครอบคลุมจำนวน 3 อำเภอ คือ อำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสือและอำเภอลำลูกกา รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีจำนวนครูและบุคลากรในสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล นำหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละ

ด้านมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

สรุปผลการวิจัย

การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการความขัดแย้ง ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 อายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 221 คน คิดเป็นร้อยละ 73.2 และมีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 และการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. แนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 สามารถสรุปตามผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

2.1 ด้านการแข่งขัน (Competition) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ปัญหา ถ้าเป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่วิเคราะห์ ควรดูว่ามีความจำเป็นแค่ไหนถึงจะต้องแก้ไขปัญหามาตามวิถีทางของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการว่าสามารถทำได้และจะต้องไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ โดยยึดที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก

2.2 ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและวางตัวเป็นกลาง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา พยายามหาทางให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ได้ปรับความเข้าใจกัน และช่วยหาทางออกของปัญหา สร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องรับทราบร่วมกัน และกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันโดยผ่านมติของที่ประชุม

2.3 ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาสภาพการทำงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุก ๆ คน เพื่อจะได้ทราบมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายรวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลรอบด้าน ไม่มองด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของครูทุกคน โดยพยายามให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทตัวเองและยอมรับบทบาทของผู้อื่น และหาข้อตกลงที่ทุก ๆ ฝ่ายในสถานศึกษาต่างเข้าใจและยอมรับในกฎกติกาที่ได้รับทราบโดยทั่วกัน และยอมรับความ

คิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายและหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ พยายามหาวิธีการให้ทุก ๆ ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน แม้บางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบบันครั้งทาง

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ถึงปัญหาและวางตัวเป็นกลาง ถ้ากรณีที่เป็นปัญหาเรื่องส่วนตัวเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษาและระบบการทำงานราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ไม่ควรนำตัวเองเข้าไปยุ่งกับปัญหา โดยรอให้คู่กรณีเย็นลง ความโกรธลดลง ระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง

2.5 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรวิเคราะห์ตามสถานการณ์ดูว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการสามารถมีความเป็นไปได้แค่ไหน ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรถอยลงบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีประเด็นสำคัญสามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้ทุก ๆ วิธีการในการบริหารความขัดแย้งโดยวิเคราะห์ตามสถานการณ์และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของปัญหา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ ให้ได้ และวิเคราะห์เลือกวิธีการที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหา โดยอาศัยจากประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องธรรมดาของทุก ๆ หน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรควบคุมให้อยู่ในความเหมาะสมตามหลักการของเหตุและผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรังสิวุฒิ ปาโสม (2556) พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก การบริหารความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในเพื่อแก้ไขปัญหา อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ ด้วย

2. การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า

2.1 ด้านการแข่งขัน (Competition) พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เป็นเพราะการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้เมื่อกรณีจำเป็น เท่านั้น ถ้าเป็นข้อราชการเร่งด่วน เรื่องสำคัญที่ต้องรีบตัดสินใจโดยไม่รอเวลา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการดูว่าสามารถทำได้ และจะต้องไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ โดยยึดที่ผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรังสิวุฒิ ป่าโสม (2556) พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาเหตุผล เพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ จึงต้องใช้กลยุทธ์หรือวิธีการเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับแนวทางการปฏิบัติงานหรือความคิดเห็นของตน อีกทั้งอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตัดสินใจ หรือเป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่มีผลต่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องใช้เชื่อมั่นในข้อมูลที่มีและผ่านการวิเคราะห์มาเพียงพอแล้ว จึงให้ผู้อื่นยอมรับแนวความคิดหรือแนวทางในการแก้ปัญหาที่ตนเองเป็นผู้กำหนด เพื่อให้การบริหารสถานศึกษา ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration) พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งได้ว่าปัญหาเกิดขึ้นจากสาเหตุอะไร และ พยายามหาทางให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ได้ปรับความเข้าใจกัน และช่วยหาทางออกของปัญหา สร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องรับทราบร่วมกันและกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน โดยผนึกความต้องการของทุกคนโดยใช้มติของที่ประชุมเป็นเอกฉันท์ เพื่อร่วมมือกันในการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลนันท ศรีจ้อย (2560) พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้าน การประสานความร่วมมือโดยรวมอยู่ระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาพยายามที่จะให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันหาหนทางทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในกันและกัน ทั้งยังเป็นการร่วมมือทั้งสองฝ่ายแยกแยะและแสดงออกในรูปแบบของการสรุปความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันเพื่อคลี่คลายสถานการณ์

2.3 ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาโดยอาศัยประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา มาใช้ในการศึกษาสภาพการทำงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุก ๆ คน เพื่อจะได้ทราบมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายรวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลรอบด้าน ไม่มองด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของครูทุกคน โดยพยายามให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทตัวเองและยอมรับบทบาทของผู้อื่น และหาข้อตกลงที่ทุก ๆ ฝ่ายในสถานศึกษาต่างเข้าใจและยอมรับใน กฎกติกาที่ได้รับทราบโดยทั่วกัน และยอมรับความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายและหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ พยายามหาวิธีการให้ทุก ๆ ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน แม้บางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร (2559) พบว่า ด้านการประนีประนอมมีค่าเฉลี่ย

รายด้านสูงสุด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดของตนและผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง เน้นการเจรจาให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน

2.4 ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ในกรณีที่เป็นปัญหาเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในสถานศึกษา โดยระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง ซึ่งไม่สอดคล้องกับประกายกาญจน์ แดงมาตี (2561) พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 จะไม่ค่อยใช้วิธีการหลีกเลี่ยงในการแก้ปัญหาเนื่องจากวิธีนี้จะไม่ช่วยให้ความขัดแย้งยุติลงไปได้ด้วยระยะเวลาอันใกล้ โดยระยะเวลาให้ความขัดแย้งลดลง ผู้บริหารควรพิจารณาใช้วิธีอื่นในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่อไป

2.5 ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากพอสมควร โดยได้ศึกษาปรับรูปแบบการทำงานของคณะครูและบริบทของวัฒนธรรมองค์กร รู้จักการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ดูว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการสามารถมีความเป็นไปได้แค่ไหน ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรถอยลงบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภรณ์ ทับทิมทอง (2562) พบว่า การบริหารความขัดแย้งด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความใจกว้างเสียสละและคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่นเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาอยู่อย่างสงบสุข

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยทำให้ได้องค์ความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การบริหารจัดการความขัดแย้งในทุก ๆ ด้านขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาแนวทางการบริหารความขัดแย้งเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านการแข่งขัน (Competition) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้านการแข่งขัน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งแก้ไขปัญหามาตามวิถีทางของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มักใช้มาตรการที่เข้มงวด วางมาตรการที่เด็ดขาดในการทำงาน อ้างอิงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวทางของตนเองโดยไม่ฟังผู้อื่น แต่การที่ผู้บริหาร

สถานศึกษาจะทำแบบนั้นได้ จะต้องมีการประสานงานในการบริหารสถานศึกษาที่มากพอที่จะนำเอาประสบการณ์มาตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาตามวิถีทางของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาระเบียบข้อบังคับทางราชการให้แม่นยำ จะได้ไม่ดำเนินการที่ผิดระเบียบทางราชการ

2. ด้านการประสานความร่วมมือ (Collaboration) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้านการประสานความร่วมมือ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารพยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้การประสานความร่วมมือจะช่วยให้คู่กรณีที่เกิดปัญหาความขัดแย้งกันได้ปรับความเข้าใจกัน และช่วยหาทางออกของปัญหาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องรับทราบร่วมกันและกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อปรับความเข้าใจและความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันโดยผ่านมติของที่ประชุม โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางตัวเป็นกลาง

3. ด้านการประนีประนอม (Compromising) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารพยายามทำให้การได้เปรียบ เสียเปรียบ ของทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่างยุติธรรม แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นให้ทุกฝ่ายได้เจรจากันให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ว่า 'ไม่มีฝ่ายไหนที่จะได้ผลประโยชน์ไปโดยตลอด บางครั้งก็ต้องเสียผลประโยชน์บ้าง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาสภาพการทำงานของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของทุก ๆ คน เพื่อจะได้ทราบมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายรวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลรอบด้าน ไม่มองด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาของครูทุกคน โดยพยายามให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบทบาทตัวเองและยอมรับบทบาทของผู้อื่น และหาข้อตกลงที่ทุก ๆ ฝ่ายในสถานศึกษาต่างเข้าใจและยอมรับในกฎกติกาที่ได้รับทราบโดยทั่วกัน และยอมรับความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายและหาหนทางแก้ปัญหาเพื่อหาข้อยุติ พยายามหาวิธีการให้ทุก ๆ ฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน แม้บางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง

4. ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา ไม่รับรู้ ไม่ข้องเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเพิกเฉยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง ควรดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาให้หมดสิ้นไป แต่บางครั้งปัญหาที่เกิดความขัดแย้งกันปัญหาเรื่องส่วนตัวเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ส่งผลเสียต่อสถานศึกษาและระบบการทำงานราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ไม่ควรนำตัวเองเข้าไปข้องเกี่ยวกับปัญหาโดยรอให้คู่กรณีเย็นลง ความโกรธลดลง ระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง แต่ก็ควรหาข้อมูลด้านความขัดแย้งใน

หน่วยงานของตนเองอยู่เรื่อย ๆ เพื่อเผื่อระวังไม่ให้ความขัดแย้งนั้นอาจจะมีมากเกินไปจนทำให้เกิดปัญหากระทบต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานได้

5. ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้งด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้ คือ ผู้บริหารยอมเสียสละความต้องการของตน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร และถนอมน้ำใจคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ทุกคนสามารถอยู่ในองค์กรต่อไปได้อย่างราบรื่น โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรวิเคราะห์ตามสถานการณ์ดูว่าสิ่งที่คณะครูต้องการกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการสามารถมีความเป็นไปได้แค่ไหน ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรยอมให้เพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้ เพื่อสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2” ข้อค้นพบและแนวทางในการบริหารความขัดแย้งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญอันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่างเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาต่อไป รวมทั้งนำข้อมูลจากคณะผู้วิจัยเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านการแข่งขัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาด้านวิถีทางของตนเอง โดยจะต้องอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ
2. ด้านการประสานความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คู่อริทั้ง 2 ฝ่าย ได้พูดคุยกันและร่วมกันแก้ปัญหา โดยผ่านมติของที่ประชุมเพื่อความร่วมมือที่จะทำงานร่วมกันต่อไป
3. ด้านการประนีประนอม ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่ายและโดยชี้แจงให้ทุกฝ่ายเข้าใจว่าบางครั้งก็ต้องยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนในลักษณะพบกันครึ่งทาง
4. ด้านการหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ปัญหา ถ้ากรณีที่เป็นปัญหาเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่มีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาก็ควรหลีกเลี่ยง ระยะเวลาจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายไปเอง
5. ด้านการโอนอ่อนผ่อนตาม ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาบริบทของวัฒนธรรมองค์กร ถ้าคณะครูมีเหตุผลเพียงพอ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและไม่ผิดระเบียบข้อบังคับทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรยอมให้เพื่อให้องค์กรสามารถไปต่อได้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรศึกษาบริบทวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันของคณะครูในสถานศึกษา ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างถูกต้อง
2. เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรนิ่งเฉย ควรวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของความขัดแย้ง และควรอาศัยมติที่ประชุมเพื่อให้คณะครูได้ปรับความเข้าใจกันและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กมลนันธ์ ศรีร้อย (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จักรพรรดิ วัฒนา. (2555). หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มทินทรศึกษาการ). (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประกายกาญจน์ แดงมาตี. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม). วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 83-96.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รังสิวุฒิ ป่าโสม. (2556). การบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในอำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2. (2562). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.ptt2.go.th/main/>.
- สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562). วิธจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 10(1), 233-251.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2558). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: บั๊ค หู ยู.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.