

**แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42**

The Guidelines for Conflict Management of Schools in Nakhon Sawan under the Secondary  
 Educational Service Area Office 42

อัครดิษฐ์ คอชนะ\*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตินันท์ ดวงสุวรรณ\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาความขัดแย้งและหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 การดำเนินการมี 2 ขั้นตอน คือ 1) ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู จำนวน 322 โดยการเปิดตารางเครชีและมอร์แกน ทำการสุ่มแบบเทียบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงที่ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) หาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยการทำการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความขัดแย้งสูงสุด คือ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านสื่อสาร อันดับรองลงมา ได้แก่ ด้านปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านความสัมพันธ์ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านค่านิยม ปัญหาความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง ตามลำดับ

2. แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีดังนี้

2.1 การจัดการความขัดแย้งด้านการสื่อสาร ได้แก่ ประชุม ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรให้เข้าใจในนโยบายการบริหารงานและทราบข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องมากขึ้น

2.2 การจัดการความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ ได้แก่ กำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับส่วนกลางและเหมาะสมกับสถานศึกษา สถานศึกษาประกาศการใช้เกณฑ์พิจารณาความดีความชอบก่อน

2.3 การจัดการความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำในการทำงาน มีการกำหนดระบบงาน ความรับผิดชอบและสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมายที่เท่าเทียมกันและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

**คำสำคัญ:** ความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง

\* ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2.4 การจัดการความขัดแย้งทางด้านค่านิยม ได้แก่ มีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นกลาง เพื่อลดการประพุดติปฏิบัติตนอย่างไม่เท่าเทียมกันและเกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้หลักเหตุผล

2.5 การจัดการความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ได้แก่ สถานศึกษาศึกษาข้อมูลด้านบุคลากรเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน นโยบาย พันธกิจ และเป้าประสงค์ ต้องมีความชัดเจน มีการประชุมผู้บริหาร ครู เพื่อมอบหมายงาน หน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ให้เหมาะสมตามความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาให้หัวหน้าฝ่ายงานได้มีการสร้างทีมงานในการปฏิบัติงาน

## ABSTRACT

The objectives of this research were to study the state and to propose the guidelines for conflict management of schools in Nakhon Sawan under the Secondary Educational Service Area Office 42. The research comprised 2 stages: 1) Studying the current state of conflict management of schools in Nakhon Sawan under the Secondary Educational Service Area Office 42. The population were the school directors, deputy directors and teachers totaling 322 people by using proportion method. The sample size was set by using the table of Krejcie and Morgan. The research tool used was a 5-point rating scale questionnaire, with a reliability coefficient of 0.97. The statistics used were percentage, mean and standard deviation. 2) Proposing guidelines for the conflict management of schools in Nakhon Sawan under the Secondary Educational Service Area Office 42 by way of a focus group discussion of specialists and experts and content analysis of focus group findings.

The findings were as follows:

1. Overall, the current state of conflict management of schools in Nakhon Sawan under the Secondary Educational Service Area Office 42 was at the moderate level. The ranking from highest to lowest of the state of implementation, when considered under each aspect was as follows: Communication, Interest, Relationship, Values and Structural respectively.

2. The guidelines of conflict management of school in Nakhon Sawan under the Secondary Educational Service Area Office 42 were 1) Communication: should set a responsible person to monitor the data accurately regarding to the difference of personal perception. 2) Interest: should set the consistent criteria appropriately and announce to use before the results of consideration. 3) Relationship: should be good human relations, good working atmosphere, team working, consultancy, clearly command and assignment equally and suitably. 4) Values: should decentralize the duty throughout and should be a good example by using logic to explain all reasons so that the officers decrease sticking oneself to being self-centered. 5) Structural: should do the action plan, set the administrative structure, policies, missions and goals clearly, do the personnel meeting to delegate the suitable responsibility to the officers, have team working with good interpersonal and have a control system to supervise, guide and fix all the problem in time.

**Keywords:** Conflict, conflict management

## ภูมิหลัง

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ เมื่อโรงเรียนมีบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานและมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก็ตามความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (วิริส สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 170) ความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล เพราะแต่ละบุคคลก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป การเรียนรู้ผลประโยชนที่ได้รับแตกต่างกันไป การจัดการศึกษาของโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรที่อยู่ในโรงเรียน ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และสิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คือ ทรัพยากรคน เพราะคนถือเป็นหัวใจของความสำเร็จในการพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย (เจริญ สุ่มศรี, 2552, หน้า 43)

ปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่พบเห็นเป็นประจำการแบ่งพรรคแบ่งพวกอิจฉาธิษยา กลั่นแกล้งกัน ซึ่งการแตกความสามัคคีเป็นอุปสรรคในการบริหาร (รังสรรค์ เหมันต์, 2546, หน้า 13) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญทุกวันถ้าผู้บริหารสามารถเรียนรู้สามารถแก้ปัญหาได้หาแนวทางในการดำเนินการก็จะกลายเป็นประโยชน์ในการบริหารอีกต่อไปดังนั้น การจัดการความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการดำเนินการแก้ไขหรือหาแนวทางให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้นมันน้อยลงหรือไม่มีเลย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 สาเหตุสำคัญประการหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมายหรือขาดประสิทธิภาพนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากการบริหารงานบุคลากรที่เกิดปัญหาความขัดแย้งการระหว่งผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาการระหว่งครูกับครู ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่าครูในหน่วยงานเดียวกัน ทะเลาะเบาะแว้งกัน แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉาธิษยา กลั่นแกล้งกัน ความคิดเห็นแตกต่างกันการขาดความสามัคคีกัน การทำงานที่ไม่ประสานกัน รวมถึงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ขัดกัน โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนอย่างยิ่ง (ตรีพัฒน์ เงินบำรุง, สัมภาษณ์, 2555) จากปัญหาดังกล่าว การจัดการขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นสิ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการบริหารให้สถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจ การหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 เพื่อจะนำผลการศึกษไปใช้ในการพัฒนาองค์การ อันจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและคุณภาพการศึกษา

## คำถามการวิจัย

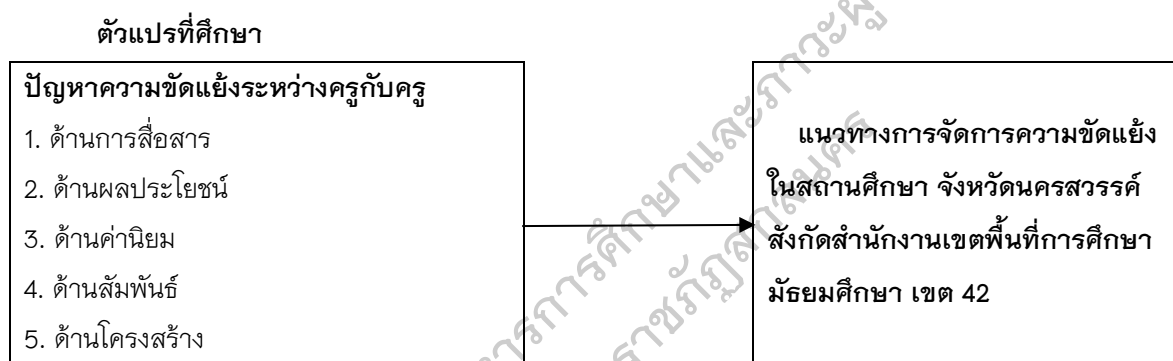
1. ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 เป็นอย่างไร
2. แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 เป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
2. เพื่อหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จากปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านการสื่อสาร ปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านค่านิยม ปัญหาความขัดแย้งทางความสัมพันธ์ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นกรอบความคิดได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้สามารถแสดงรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 108 คนและครู จำนวน 1,851 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 จังหวัดนครสวรรค์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,959 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางเครชีและมอร์แกนได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 322 คน โดยการสุ่มเลือกผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้วยวิธีการเทียบแบบสัดส่วน จำนวน 322 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.50 ขึ้นไป และมีค่าความเที่ยงที่ .97 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถามรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 จากปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ประกอบด้วย 5 ด้าน ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

2. แนวทางการจัดการความขัดแย้งสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยใช้เครื่องมือแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบความเหมาะสมของ ร่างแนวทางที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูกับครู โดยนาระดับปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สูงสุด 3 อันดับแรกในแต่ละด้านมาจัดทำเป็นร่าง เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบใน 2 ลักษณะ คือ

1) ร่างแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอหากเหมาะสมให้พิจารณาว่าคงเดิมกับ 2) ร่างแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอหากไม่เหมาะสม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมในร่างเพื่อการปรับปรุงต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ถึงผู้อำนวยการ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 322 ฉบับ พร้อมหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ไปขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร สถานด้วยตนเองและทางไปรษณีย์
3. นำแบบสอบถามที่รับคืน มาตรวจความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบคำถามเพื่อใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
4. เมื่อได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ได้ทั้ง 7 คน เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำชี้แนะและขอความเห็นชอบและประสานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ร่วมการสนทนากลุ่ม
5. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
6. จัดการประชุมการสนทนากลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญ
7. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล สรุปอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ และเขียน รายงานการวิจัย ตลอดจนจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มพร้อมส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาความขัดแย้งสูงสุดคือ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านสื่อสาร อันดับรองลงมา ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านความสัมพันธ์ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านค่านิยม และปัญหาความขัดแย้งต่ำที่สุด คือ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ปัญหาความขัดแย้งทางด้านสื่อสาร โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งสูงสุด คือ ขาดการให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง จากบุคลากรในองค์กรสูงสุด อันดับรองลงมา ได้แก่ เกิดความยุ่งยากในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ และข้อมูลที่มีความหลากหลาย ข้อมูลทางด้าน IT, English ทำให้เกิดอุปสรรคในด้านภาษาในการศึกษาข้อมูล ตามลำดับ

1.2 ปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งสูงสุด คือ ผู้บริหารมักมีความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ สูงที่สุด อันดับรองลงมา ได้แก่ ครูมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน และครูมักมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้เกิดความไม่ลงรอยในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามลำดับ

1.3 ปัญหาความขัดแย้งทางด้านค่านิยม โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งสูงสุด คือ ครูมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน อันดับรองลงมา ได้แก่ ครูมีความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันและครูมีทัศนคติและความเชื่อที่ไม่ค่อยตรงกัน ตามลำดับ

1.4 ปัญหาความขัดแย้งทางด้านความสัมพันธ์ โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งสูงสุด คือ ผู้รับบางส่วนมีความเฉื่อยชา หนึ่งเฉย ไม่สนองความต้องการเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือแนวคิดใหม่ๆ อันดับรองลงมา ได้แก่ ครูบางคนแสดงออกอย่างชัดเจน ในสิ่งที่ไม่เห็นด้วยและเข้ากันไม่ได้และครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ยึดหลักพวกพ้อง ตามลำดับ

1.5 ปัญหาความขัดแย้งทางด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งสูงสุด คือ สถานศึกษามีการแบ่งงานที่ซ้ำซ้อนกัน อันดับรองลงมา ได้แก่ ครูในสถานศึกษาบางส่วนมักมีการแย่งชิงอำนาจในการทำงานกันและครูอาวุโสใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินไป ตามลำดับ

2. แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

2.1 การจัดการความขัดแย้งด้านการสื่อสาร แนวทาง คือ ประชุม ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรให้เข้าใจในนโยบายการบริหารงานและทราบข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลา วางแผนการปฏิบัติงานโดยกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบตรวจสอบและดูแลข้อมูลทางด้าน เทคโนโลยี และสารสนเทศของสถานศึกษาให้มีความถูกต้อง

2.2 การจัดการความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ แนวทาง คือ กำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับส่วนกลางและเหมาะสมกับสถานศึกษา ผู้บริหารและครู พัฒนางานองค์กรให้แต่ละบุคคลในองค์กรได้ตระหนักถึงองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ ให้แต่ละบุคคล มีความสำคัญเท่าๆ กัน จัดประชุมชี้แจง ขอบข่ายภาระงาน และมอบหมายงานโดยจัดตั้งคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

2.3 การจัดการความขัดแย้งทางด้านค่านิยม แนวทาง คือ มีการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุเพื่อลดความขัดแย้ง ผู้บริหารโรงเรียน

ใช้กลยุทธ์ โดยใช้วิธีการร่วมมือ จัดการความขัดแย้งที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะร่วมมือแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เพื่อหาทางออกที่ทั้งคู่ต่างก็พึงพอใจและปฏิบัติงานได้ตามต้องการ

2.4 การจัดการความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ แนวทาง คือ ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่งตั้งคณะกรรมการการปฏิบัติงาน สถานศึกษาส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2.5 การจัดการความขัดแย้งด้านโครงสร้าง แนวทาง คือ มีการประชุมผู้บริหาร ครู เพื่อมอบหมาย งาน หน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ให้เหมาะสมตามความสามารถของแต่ละบุคคลสถานศึกษาจัดประชุมชี้แจงขอบข่าย ภาระงานและมอบหมายงานโดยจัดตั้งคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และปรากฏเป็นรายดาดังนี้

1. ปัญหาคความขัดแย้งด้านสื่อสาร โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากความขัดแย้งทางด้านการสื่อสารเป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง เช่น การมีข้อมูลต่างกัน ข้อมูลอาจน้อยเกินไปหรือมากเกินไป การสื่อความหมายของข้อมูลไม่ตรงกัน การแปลความหมายของข้อมูลที่รับมาไม่ตรงกัน ซึ่งความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีัญญา พชิราภาพัทธ (2556, หน้า 76) พบว่าสภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานใน อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ด้านข้อมูล ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อมรรัตน์ ไกรฤกษ์ (2557, หน้า 63) พบว่า ความขัดแย้งด้านข้อมูล ภาพรวมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

1.1 ปัญหาคความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ไม่ว่าใครออกใครเมื่อมีบุคคลได้รับประโยชน์ก็จะมีอีกบุคคลที่เสียประโยชน์ ความขัดแย้งในองค์กรก็จะเกิดขึ้นมากหรือน้อย เป็นต้น ซึ่งความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรรัตน์ ไกรฤกษ์ (2557, หน้า 63) พบว่า ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ภาพรวมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับปานกลาง

1.2 ปัญหาคความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก บุคคลในองค์กรมีบุคลิกภาพของบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกัน เพราะต่างคนต่างมีที่มาจากคนละแหล่งที่อยู่อาศัย การแสดงพฤติกรรมทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นโดยบุคคลนั้นไม่ว่าตัวในบางครั้ง ซึ่งอยู่ที่บุคคลในองค์กรมีมุมมอง และความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เป็นต้น ซึ่งความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีัญญา พชิราภาพัทธ (2556, หน้า 76) พบว่า สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ด้านสัมพันธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ปัญหาคความขัดแย้งด้านค่านิยม โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย อาจเนื่องมาจากความแตกต่างซึ่งเกิดจากบุคคลในเรื่องความคิด มุมมอง การดำเนินวิถีชีวิต การปฏิบัติงาน หรือการวางมาตรฐานในการใช้ชีวิต ซึ่งความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตราพัชร ชัยรัตนศิริกุล (2556, หน้า 80) พบว่า สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีปัญหาคความขัดแย้ง ด้านความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหาในเรื่อง บุคลากรมีค่านิยม ความเชื่อ ไม่สอดคล้องกัน มากที่สุด

1.4 ปัญหาคความขัดแย้งด้านโครงสร้าง โดยภาพรวมมีความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย อาจเนื่องมาจาก การที่ผู้มีอำนาจให้ความเป็นธรรมอยู่ในวงจำกัด จัดสรรทรัพยากรที่เกิดความไม่เท่าเทียมกัน การที่บุคคลในองค์กร

ต้องการความเป็นยิ่งใหญ่ แข่งชิงหน้าที่ของบุคคลภายในองค์กร เป็นต้น ซึ่งความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัญญา พชิราภาพัชร (2556, หน้า 77) พบว่า สภาพความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ด้านโครงสร้าง อยู่ในระดับน้อย

2. หาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42

2.1 แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านการสื่อสาร ในประเด็นที่ 1 ขาดการให้ข้อมูลที่มีความ ถูกต้อง จากบุคลากรในองค์กร แนวทาง คือ การประชุม ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรให้เข้าใจในนโยบายการ บริหารงานและทราบข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลา การแจ้งข้อมูลข่าวสารมติในที่ประชุมในวาระที่ประชุมเพื่อให้ บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันในการรับรู้ข้อมูลอย่างครบถ้วน การผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบการ ตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของของศรัญญา พชิราภาพัชร (2556, หน้า 75) ได้ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ข้อมูล มีความถูกต้อง มากขึ้น

2.2 แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ในประเด็นที่ 1 ผู้บริหารมักมีความไม่ยุติธรรม ในการพิจารณาความดี ความชอบ แนวทาง คือ การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับส่วนกลาง และเหมาะสมกับสถานศึกษา การสถานศึกษาประกาศการใช้เกณฑ์พิจารณาความดีความชอบก่อนการพิจารณา การแต่งตั้งคณะกรรมการการพิจารณาความดีความชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภนิษา มาลัยทอง (2558, หน้า 87) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา อำเภอท่าตะโก สถานศึกษาควร เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีการพัฒนาตนเอง ควรให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ในสถานศึกษา ทั้งนี้ เพราะความเป็นธรรม และความยุติธรรมมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร เพราะสามารถ เพิ่มความไว้วางใจในตัวผู้บริหารและยังทำให้เกิดพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานในทางตรงกันข้ามการรับรู้ความไม่ยุติธรรมขององค์กรก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางร้ายได้

2.3 แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านค่านิยม ในประเด็นที่ 1 ครูมีวัฒนธรรมองค์กรที่ แตกต่างกัน แนวทาง คือ การกระจายอำนาจหน้าที่อย่างทั่วถึง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมให้ ทุกฝ่ายปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่าง เป็นกลาง เพื่อลดการประพฤติดูปฏิบัติตนอย่างไม่เท่าเทียมกันและเกิดความยุติธรรมกับทุก ฝ่าย ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้หลักเหตุผล เพื่อให้บุคคลในสถานศึกษาสามารถอธิบายเหตุผลในการปฏิบัติ ของตนให้ผู้อื่นเข้าใจตรงกันเพราะแต่ละคนมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัญญา พชิราภาพัชร (2556, หน้า 75) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่าง เป็นกลาง เพื่อลดการประพฤติดูปฏิบัติตน อย่างไม่เท่าเทียมกัน ส่งเสริมระบบคุณธรรม เพื่อลดการให้ความช่วยเหลือเฉพาะพวกพ้อง ทำให้เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก

2.4 แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ในประเด็นที่ 1 ครูบางส่วนมีความเฉื่อยชา นิ่งเฉย ไม่ตอบสนองความต้องการเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือแนวคิดใหม่กัน แนวทาง คือ การสร้างทีมงาน การกำหนด ระบบงาน ความรับผิดชอบและสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน การมอบหมายที่เท่าเทียมกันและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญภากร ตินิโส (2554, หน้า 82) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ในเรื่องความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เพื่อให้การทำงาน ทุกฝ่ายมีความสามัคคีปรองดองกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีม ต้องทำงานร่วมกัน



โดยทุกคนจะต้องทุ่มความคิด ทุ่มแรงกาย เพื่องาน เพื่อความสำเร็จของงาน โดยไม่ถือว่าเป็นผลงานของคนใดคนหนึ่ง แต่ผลงานทั้งหมดเป็นของทีม การมีทีมงานที่ดีจะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี กันในทีม

2.5 แนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ในประเด็นที่ 1 ครูในสถานศึกษามีการแข่งขันที่ซ้ำซ้อนกัน แนวทางคือ การกำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน นโยบาย พันธกิจ และเป้าประสงค์ ต้องมีความชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาให้หัวหน้าฝ่ายงานได้มีการสร้างทีมงานในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ทีมงานควรประกอบไปด้วยบุคคลที่มีลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างกันที่ดี สถานศึกษามีการควบคุม กำกับติดตาม นิเทศ เพื่อที่จะสามารถชี้แนะ แก้ไขปัญหาและปรับสมดุลได้ทันตามเหตุการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐพล จันทรเกิด (2560, หน้า 79) ผลการวิจัยพบว่า ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและให้รางวัลกับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการตามเป้าหมายของโรงเรียนจนสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและป้องกันความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยใน 3 ด้าน ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งทางด้านสื่อสาร ด้านผลประโยชน์และความสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สถานศึกษามีการประชุม ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรให้เข้าใจในนโยบาย การบริหารงานและทราบข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลาแจ้งข้อมูลข่าวสารมติในที่ประชุมในวาระที่ประชุม
2. สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับส่วนกลาง และเหมาะสมกับ สถานศึกษาสถานศึกษา โดยประกาศการใช้เกณฑ์พิจารณาความดีความชอบก่อนการพิจารณา
3. ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างทีมงาน และผู้บริหารต้องให้คำปรึกษา แนะนำในการ ทำงาน โดยมีการกำหนดระบบงาน ความรับผิดชอบ

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน
2. ควรศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยเฉพาะปัญหาความขัดแย้งทางด้านสื่อสาร ปัญหาความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์และปัญหาความขัดแย้งทางด้านความสัมพันธ์

### เอกสารอ้างอิง

จิตราพัทธ์ ชัยรัตนหิรัญกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- เจริญ สุ่มศรี. (2552). การศึกษาสภาพความขัดแย้งและทักษะการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ณัฐพล จันทร์เกิด (2560). แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทวีชัย ฤกษ์พิชัย. (2558). ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อแนวทางการบริหารความขัดแย้ง  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พิชญากร ตินิโส. (2554). พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- รัฐวัชร ปินะแล. (2550). สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนและวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- ศรัณญา พชิราปภาพัชร. (2556). แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี  
จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ศุภิษา มาลัยทอง. (2558). แนวทางการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา อำเภอท่าตะโก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อมรรัตน์ ไกรฤกษ์. (2557). สาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พิษณุโลก :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- อัญชรี โพธิ์ทอง. (2551). การบริหารประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน. กรุงเทพมหานคร.  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.