

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2  
Conflict Management of School Administrators  
under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2

ภาณุวัฒน์ ปองไป<sup>1</sup>, ไพฑูรย์ พวงยอด<sup>2</sup>

Panuwat Pongpai<sup>1</sup>, Paitoon Phuangyod<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

<sup>2</sup>อาจารย์ ดร., อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

<sup>1</sup>Graduate Student in Educational Administration and Development, Faculty of Education,  
Nakhon Phanom University, Thailand

<sup>2</sup>Lecturer Dr., Lecturer in the Department of Educational Administration and Development, Faculty of Education,  
Nakhon Phanom University, Thailand

Corresponding Author: Email: panuwat7772@gmail.com

(Received: September 28, 2024; Revised: October 20, 2024; Accepted: November 9, 2024)

#### บทคัดย่อ

การบริหารความขัดแย้งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำพาสถานศึกษาของตนให้ก้าวไปข้างหน้า และพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การบริหารความขัดแย้งที่ดีจะส่งผลดีต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (2) ประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จำนวน 246 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 72 คน ครูจำนวน 174 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 2 ฉบับ คือ (1) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .80-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .37-.77 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 (2) แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .80-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .42-.82 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>)

ผลการศึกษา พบว่า (1) สภาพปัจจุบันการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเรียงลำดับค่าสูงที่สุดไปหา ต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการร่วมมือ ด้านการปรองดอง ด้านการประนีประนอม และด้านการเอาชนะตามลำดับ

**คำสำคัญ:** สภาพปัจจุบัน; สภาพที่พึงประสงค์; ความต้องการจำเป็น; การบริหารความขัดแย้ง

## Abstract

Conflict Management is crucial for educational administrators who aim to lead their institutions forward and develop them effectively and efficiently. Effective conflict management can have positive outcomes for the staff associated with the educational institution. This study aimed to (1) studying the current situation and the desired situation of conflict management of School Administrators under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2. (2) assess the necessary needs for conflict management of School Administrators under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2. The sample group consisting of 246 individuals, including 72 school administrators and 174 teachers. The sample size was determined using percentage criteria using stratified random sampling. The instrument used in the study were two 5-rating scale questionnaires: (1) a questionnaire on the current situation of conflict management among administrators in the targeted educational institutions with the Index of item Congruence (IC) ranging between .80-1.00, the discriminant power values for each item ranging between .37-.77, and the reliability was equal to .96. (2) a questionnaire on desirable situation of conflict management in educational institution under the Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 2 with the Index of item Congruence (IC) ranging between .80-1.00. The discriminant power values for each item ranging between .42-.82. and the reliability was equal to .95. The statistics employed in data analysis were percentage, mean, standard deviation and the modified priority needs index (PNI<sub>Modified</sub>).

The results revealed that (1) the current and desirable situations of conflict management among school administrators in overall were at the high and high level, respectively; and (2) the results of the assessment of the essential needs for conflict management by educational administrators ranked the importance of these needs. They were ranked from the highest to the lowest values as follows: collaboration, compromising, accommodating, avoiding, and competition, respectively.

**Keywords:** Current Situations; Desirable Situations; Needs; Conflict management

## 1. บทนำ

สภาพสังคมปัจจุบันมีความหลากหลายเกิดขึ้นมากมาย ทั้งทางด้านของ ความคิด ความต้องการ และค่านิยม ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของ โลกาภิวัตน์ ที่เข้าสู่โลกยุคไร้พรมแดนอย่างแท้จริง ความต้องการ และความเข้าใจที่แตกต่างกันทางวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ การรับรู้ การส่งต่อข้อมูล อาจเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและนำไปสู่ ความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตวัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคมและเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้ง การขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในบางกรณี บางโอกาสความขัดแย้งก็มีความ จำเป็นเพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะไม่มีความสำเร็จก้าวหน้า (สมคิด บางโม, 2558) ความขัดแย้งมิได้เลวไปเสียทั้งหมด หรือดีไปเสียทั้งหมด ความขัดแย้งที่มีประโยชน์และไม่มีประโยชน์นั้นที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ จะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและ บริหารความขัดแย้งเพื่อความสำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2560)

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญทางสังคมที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นจำนวนมาก โดยการอยู่ร่วมกันนี้ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในหลาย ๆ ด้าน เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม เพศ อายุ การรับรู้ รวมไปถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้บรรลุความต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ของทั้งตัวบุคคลและองค์กร ในภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ผู้คนมีสิทธิและเสรีภาพในการทำเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเสรี เอื้อให้เกิดความปัญหาที่มากขึ้น และสามารถนำไปสู่ความรุนแรงที่มากขึ้นได้ คล้ายกับแนวความคิดของ (Max, 1968) ที่ว่าความขัดแย้งเป็นลักษณะที่ใกล้เคียงกับการแข่งขัน ในฝ่ายบริหารในองค์กร หรือสถานศึกษาจะต้องเตรียมพร้อมรับมืออยู่ตลอดเวลา ทั้งปัญหาการแบ่งงาน ปัญหาการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะจะต้องมีวิธีบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการส่งเสริมให้มีความขัดแย้งที่ดีและแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่ดีและหาแนวทางการจัดการความขัดแย้งนั้นไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (กมลนทร์ ศรีจ้อย, 2560) ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อยุติ หรือแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้ ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นบางครั้งก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยากแต่ในบางกรณีก็อาจเป็นปัญหาที่ใหญ่ และรุนแรงยากเกินต่อการแก้ไขได้ ผู้บริหารและบุคคลในสถานศึกษา ต้องร่วมมือร่วมใจในการศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัญหาความขัดแย้ง และร่วมกันจัดการเพื่อลดความขัดแย้งให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (พจนีย์ มั่งคั่ง, 2560) ซึ่ง Thomas and Kilmann (Thomas and Kilmann, 2002) กล่าวถึง การจัดการความขัดแย้งไว้ 5 รูปแบบ คือ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ นอกจากนี้ วิกานดา เกษตรเอี่ยม (วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558) กล่าวถึง การจัดการความขัดแย้งไว้ 5 รูปแบบ คือ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การยอมเสียสละ การประนีประนอม และการร่วมมือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เป็นองค์กรหนึ่งที่หนีไม่พ้นความขัดแย้ง เนื่องจากมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหลายด้าน และในโรงเรียนแต่ละแห่งล้วนประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทุกฝ่ายต้องมีการทำงานร่วมกัน เมื่อมีบุคคลจำนวนมากปฏิบัติงานร่วมกันย่อมเกิดปัญหาทางด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล และนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การบริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา และการบริหารเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนให้อยู่ในระดับที่สมดุล โดยการทำให้วิกฤตกลายเป็นโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจหนึ่งที่ยากสำหรับผู้บริหาร ที่ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบ ไม่ควรละเลยหรือวางเฉยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ต้องระมัดระวังมิให้ความขัดแย้งมีมากจนเกินไปจนก่อให้เกิดความเสียหาย และมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานทำให้ขาดความสุขในการปฏิบัติงานบุคลากร และเกิดความเครียดทำให้สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ จึงควรศึกษาเกี่ยวกับสภาพ และแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2567)

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จึงสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งผลวิจัยจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารและการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

2.2 เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

## 3. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารุ่นนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้ศึกษาได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของ Rahim (1985); Johnson and Johnson (1987); Everard and Morris (1990); Owens (1991); Thomas and Killman (2002); Howat and London (2016); วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558); เสนาะ ตีเยาว์ (2559); พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2560) และรัฐพล เย็นใจมา (2561) จึงได้แนวทางการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการประนีประนอม หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การผ่อนปรนเข้าหากันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย มีความยุติธรรมและใช้เหตุผลในการแก้ไข รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดี และเหมาะสม พยายามหาหนทางสายกลาง พบกันครึ่งทาง ให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

2. ด้านการหลีกเลี่ยง หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเพิกเฉยไม่นำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว เลื่อนการตัดสินใจออกไป หลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ไม่นำตัวเองเข้าไปผูกมัดกับปัญหา เชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

3. ด้านการร่วมมือ หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เรียนรู้ความคิดเห็นของทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเปิดเผย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา แสวงหาข้อยุติของปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายหาทางออกร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วง พยายามให้คู่กรณีเจรจาต่อรองกันเพื่อให้ทั้งสอง ฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน

4. ด้านการเอาชนะ หมายถึง วิธีที่ผู้บริหาร ใช้อำนาจหรือตำแหน่งในการยึดเอาความคิดของตนเองเป็นสำคัญ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวิธีการ และคำสั่งที่ผู้บริหารเสนอเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ด้านการปรองดอง หมายถึง วิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษา ถนอมน้ำใจเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ต้องการให้เกิดการกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระทบต่อจิตใจผู้อื่น มีความใจกว้างเสียสละคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อเห็นแก่ความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน พยายามหาหนทางที่จะให้ผู้อื่นยอมรับในการทำงาน

## 4. วิธีดำเนินการ

4.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2567 รวมจำนวน 2,455 คนแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 236 คน และครู 2,219 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2567)

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 246 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 72 คน และครู จำนวน 174 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้ศึกษากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 10 (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนของการสุ่ม ดังนี้

ขั้นที่ 1 จำแนกผู้บริหาร และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ตามอำเภอมีทั้งหมด 7 อำเภอ ประกอบด้วย

1. อำเภอเจริญศิลป์
2. อำเภอนิคมน้ำอูน
3. อำเภอพรรณานิคม
4. อำเภอส่องดาว
5. อำเภอพังโคน
6. อำเภวาริชภูมิ
7. อำเภอสว่างแดนดิน

ขั้นที่ 2 จากนั้นนำกลุ่มตัวอย่างไปจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ได้สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาด กลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ แล้วนำไปจำแนกตามสถานภาพให้ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร และครู ตามขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหาร ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดเกณฑ์กลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 72 คน ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 38 คน
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 31 คน
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ จำนวน 3 คน

2. ครู ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดเกณฑ์กลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 174 คน ดังนี้

- 2.1 ครูสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 37 คน
- 2.2 ครูสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 77 คน
- 2.3 ครูสถานศึกษาขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ จำนวน 60 คน

ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 72 คน และครู จำนวน 174 คน รวมทั้งหมด 246 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็น แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความ ชัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ (1) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .80-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .37-.77 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .96 (2) แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .80-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .42-.82 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 246 ฉบับ จัดส่งในรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ได้รับคืนจำนวน 246 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีการวิเคราะห์ (1) ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) (2) สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 วิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย (3) การวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>)

## 5. ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการประนีประนอม	4.12	.32	มาก	4.95	.13	มากที่สุด
2. ด้านการร่วมมือ	4.09	.34	มาก	4.94	.22	มากที่สุด
3. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.94	.42	ปานกลาง	3.08	.67	ปานกลาง
4. ด้านการเอาชนะ	3.12	.41	ปานกลาง	3.21	.62	ปานกลาง
5. ด้านการปรองดอง	4.07	.29	มาก	4.82	.33	มากที่สุด
รวม	3.67	.19	มาก	4.20	.25	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประนีประนอม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาคำนวณหาค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ( $PNI_{Modified}$ ) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{Modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

แนวทางการบริหารความขัดแย้ง	D	I	$PNI_{Modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านการประนีประนอม	4.12	4.95	.201	2
2. ด้านการร่วมมือ	4.09	4.94	.208	1
3. ด้านการหลีกเลี่ยง	2.94	3.08	.048	4
4. ด้านการเอาชนะ	3.12	3.21	.029	5
5. ด้านการปรองดอง	4.07	4.82	.184	3
รวม	3.67	4.20	.144	-

จากตารางที่ 2 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ .144 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีจำนวน 3 ด้าน ที่มีค่าสูงกว่าค่าโดยรวม คือ ด้านการร่วมมือ ( $PNI_{Modified} = .208$ ) ด้านการประนีประนอม ( $PNI_{Modified} = .201$ ) และด้านการปรองดอง ( $PNI_{Modified} = .184$ )

## 6. การอภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหลีกเลี่ยง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางตัวเพิกเฉยไม่นำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นจนไม่สามารถแก้ไขได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิชมาภา และ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ (2562) ที่ได้ทำการศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การร่วมมือ เป็นอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การใช้หลักเหตุผล ส่วนการหลีกเลี่ยงเป็นอันดับต่ำสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลนทร์ ศรีจ้อย (2560) ได้ทำการศึกษา การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหาร

จัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมาคือ การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การเอาชนะ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ทั้งนี้เพราะเป็นทักษะการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารต้องผ่อนปรน เข้าหากันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ และความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย มีความยุติธรรม และใช้เหตุผลในการแก้ไข รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดี และเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภรณ์ ทับทิมทอง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ในรายด้านพบว่า ด้านร่วมมือ ด้านประนีประนอม และด้านยอมให้อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเอาชนะ และด้านหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมจะส่งผลต่อความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การจัดการความขัดแย้งแบบ วิธีหลีกเลี่ยง จะส่งผลต่อการลดความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสถานศึกษาในด้านความรู้สึกรับเชื่อถ้อยยอมรับ เป้าหมาย และค่านิยมของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาพรณี จตุรปา (2560) ได้ศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านเผชิญหน้า ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบังคับ

2. การประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการปรองดอง ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะตามลำดับ

## 7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้ศึกษานำมาอภิปรายผล ดังนี้

7.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของปัญหา เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกฝ่าย

7.1.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควร ผ่อนปรนเข้าหากันโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ใช้ความยุติธรรมและเหตุผล ในการแก้ไข รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอดีให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีความสุข



7.1.3 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านการร่วมมือ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เรียนรู้ความคิดเห็นของทุกฝ่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา แสวงหาข้อยุติของปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายหาทางออกร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน เมื่อเกิดความร่วมมือกันจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

## 7.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

7.2.1 ควรศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

7.2.2 ควรศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

## 8. เอกสารอ้างอิง

กมลนัทธ์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จตุรงค์ สุวรรณแสง, อัจฉรา นิยามภา และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นภาพรณ์ จตุรปา. (2560). สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน.

พจนีย์ มั่งคั่ง. (2560). ทฤษฎีหลักการและกระบวนการทัศนในการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ทริบเพิ้ล.

วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.

สุภรณ์ ทับทิมทอง. (2562). วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีผลต่อความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 8. วารสารสังคมศาสตร์วิจัย, 10(1); 233-251.

สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2560). ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ต้นอ่อนแถมมี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (2567). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุง 2567). สกลนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.

Max, W. (1968). *Economy and Society*. Guenter Roth and Claus Wittich eds. New York: Bedminster Press.

Thomas and Kilmann. (2002). *Thomas – Kilmann conflict mode Instrument*. Houston: Gulf.