



ED-11

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

Conflict management of school administrators

According to the perception of secondary school teacher in Benchasiri campus,  
The Bangkok Secondary Education Service Area Office 2

เบญญาพร ศรีจันทร์ห่อ

Benyaporn Srichanla

หลักสูตร/ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

อีเมล: BenyapornZii@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้การวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู ผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2564 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Cohen. L., & Morrison, K (2011, p.147) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 241 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มาตรฐานค่า 5 ระดับ หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ .934 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความขัดแย้ง ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และสุดท้าย ด้านการร่วมมือ
2. ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของครูที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการรับรู้ถึงการบริหารความขัดแย้ง ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

คำหลัก: การบริหารความขัดแย้ง, ผู้บริหารสถานศึกษา



## Abstract

This research is an exploratory research. with purpose to study and compare the Role of Conflict management of school administrators. According to the perception of secondary school teacher in Benchasiri campus, The Bangkok Secondary Education Service Area Office 2. Classified by Educational Level and work experience The sample group was secondary school teachers in the Benchasiri campus . The Bangkok Secondary Education Service Area Office 2, academic year 2021. Using a simple random sampling method. The sample size was determined according to the ready-made table of Cohen. L., & Morrison, K (2011, p.147). A total of 241 people were sampled.

The research results were

1. Conflict management of school administrators. According to the perception of secondary school teacher in Benchasiri campus, The Bangkok Secondary Education Service Area Office 2, overall and each aspect is at a moderate level. Sort the mean from highest to lowest, i.e. Compromise, Competition, Avoiding, Accommodation and finally, Collaboration.

2. The results of the comparison of the perceptions of teachers with different educational levels and working experiences. There is a perception of Conflict management of school administrators. According to the perception of secondary school teacher in Benchasiri campus, The Bangkok Secondary Education Service Area Office 2, by overview by aspect no different.

**Keywords:** Conflict Management, School Administrators



## บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อบรรลุเป้าหมายให้ผู้เรียนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและเป็นธรรมโรงเรียนจึงต้องมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดผล โดยผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารจัดการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรครู สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ โรงเรียนถือเป็นองค์การที่ใกล้ชิดกับนักเรียนและการศึกษามากที่สุด การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรครูผู้ปกครอง รวมถึงนักเรียน เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครู ถือเป็นบุคลากรสำคัญที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยความตระหนักว่าเป็นหนึ่งในหน้าที่

ความขัดแย้งในสถานศึกษา อาจเกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก ทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา โดยทรัพยากรทางการศึกษา เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่งสถานภาพ หรือเกียรติยศ ประการที่สอง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากบุคคลหรือกลุ่มคนที่แสวงหาทางเพื่อควบคุมกิจกรรม การปฏิบัติงาน หรืออำนาจ ซึ่งเป็นสมบัติของบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น เกิดการก้าวก่ายในการปฏิบัติงาน หรืออำนาจ จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น และ ประการสุดท้าย ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่สามารถตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการที่แตกต่างกัน โดยเป้าหมายและวิธีการนั้น เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553, หน้า 8) ดังนั้น ความขัดแย้ง จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจละเลยและหลีกเลี่ยงได้เมื่อมีปัญหเกิดขึ้นในสถานศึกษา เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาจะสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความร่วมมือประสานงาน และอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารความขัดแย้งภายในสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาหรือบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ และผู้บริหารสถานศึกษา จะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีใดนั้น ขึ้นอยู่กับแนวคิดความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา (ประกายกาญจน์ แดงมาตี, 2561, หน้า 85) อนึ่ง ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตในองค์การสมัยใหม่ Thomas & Schmidt (1976) เสนอแนวคิด ผู้บริหารใช้เวลาในการดำเนินการบริหารความขัดแย้งหรือผลจากความขัดแย้ง โดยเฉลี่ยถึง ร้อยละ 20 ของเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อวัน เห็นได้ว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหนึ่งในภารกิจที่สำคัญยิ่งในการบริหารสถานศึกษาองค์การภาครัฐ มีทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญหลักในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดหากบุคลากรในองค์การเกิดความขัดแย้ง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์การไม่สามารถก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง (ศิริวรรณ มนอัคระผดุง, 2559, หน้า 193)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งจากสถิติการรับเรื่องร้องเรียนจากครูและบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นผลสืบเนื่องจากการบริหารงานบุคลากรที่เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาปัญหาระหว่างครูกับครู ปรากฏอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารความขัดแย้งและเพื่อสร้างบรรยากาศในการบริหารสถานศึกษา อันส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล



### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.90 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า .934 โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)
  - ตอนที่ 2 การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน รวม 30 ข้อ
3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 โรงเรียน ตอบแบบสอบถามกลับให้ผู้วิจัย จำนวน 241 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 หาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup> โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้
  - 4.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
  - 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลการหาค่าทางสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
5. เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบค่า (t-test) ประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) ถ้าพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's post hoc comparison method)



## ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 241 คน ซึ่งสามารถอภิปรายผล ดังนี้

**ตารางที่ 1** วิเคราะห์ผลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร					
ด้านที่	สถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับที่
1	ด้านการเอาชนะ	2.95	1.18	ปานกลาง	2
2	ด้านการร่วมมือ	2.88	1.23	ปานกลาง	5
3	ด้านการประนีประนอม	3.01	1.16	ปานกลาง	1
4	ด้านการหลีกเลี่ยง	2.93	1.22	ปานกลาง	3
5	ด้านการยอมให้	2.91	1.17	ปานกลาง	4
	รวม	2.93	0.98	ปานกลาง	

จากตารางที่ 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามลำดับแรกคือ ด้านการประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.01$ ) รองลงมา คือ ด้านการเอาชนะ ( $\bar{X} = 2.95$ ) และด้านการหลีกเลี่ยง ( $\bar{X} = 2.93$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการร่วมมือ ( $\bar{X} = 2.88$ ) ทั้งนี้ อาจเพราะบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและครู มีความแตกต่างกันรวมทั้ง ความแตกต่างในเรื่องของความเชื่อและค่านิยม (Value) ซึ่งเป็นบทบาทภารกิจตามตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2536, หน้า 186 - 187) ที่ได้กล่าวถึง สาเหตุโดยทั่วไปของความขัดแย้งในเรื่องของความแตกต่างในเป้าหมาย (Goal) คือ สิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้สิ่งนั้นเป็นไปตามที่วางไว้แต่คนในองค์กรมีแนวคิดและเลือกทางปฏิบัติแตกต่างกัน จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างด้านความรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ รวมทั้งความแตกต่างในเรื่องของความเชื่อและค่านิยม (Value) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแล้วบุคคลได้ยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง เมื่อค่านิยมของคนแตกต่างกัน ความขัดแย้งในด้านความคิดจึงเกิดขึ้น เช่นเดียวกับทฤษฎีของ Thomas & Kilmann (1987) อีกทั้งในการแสดงความคิดเห็นเรื่องความขัดแย้งในองค์กร คนส่วนมากยังเชื่อว่ามีผลกระทบต่ออาชีพ และผลจากสหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 มีการสับเปลี่ยนผู้บริหารอยู่บ่อยครั้ง



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร					
ด้านที่	สถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับที่
1	ด้านการเอาชนะ	2.95	1.18	ปานกลาง	2
2	ด้านการร่วมมือ	2.88	1.23	ปานกลาง	5
3	ด้านการประนีประนอม	3.01	1.16	ปานกลาง	1
4	ด้านการหลีกเลี่ยง	2.93	1.22	ปานกลาง	3
5	ด้านการยอมให้	2.91	1.17	ปานกลาง	4
รวม		2.93	0.98	ปานกลาง	

จากตารางที่ 2 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามลำดับแรกคือ ด้านการประนีประนอม ( $\bar{X} = 3.01$ ) รองลงมา คือ ด้านการเอาชนะ ( $\bar{X} = 2.95$ ) และด้านการหลีกเลี่ยง ( $\bar{X} = 2.93$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการร่วมมือ ( $\bar{X} = 2.88$ )



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการเอาชนะ

ข้อที่	ด้านการเอาชนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารใช้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	3.02	1.46	ปานกลาง	3
2	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการตามความคิดของตน	3.04	1.41	ปานกลาง	2
3	ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน	3.11	1.38	ปานกลาง	1
4	ผู้บริหารยึดถือว่าตน เป็นฝ่ายถูกและมุ่งแต่เอาชนะ	2.84	1.39	ปานกลาง	6
5	ผู้บริหารยืนยันให้ดำเนินการตามระเบียบวิธีหรือคำสั่งตามที่ผู้บริหารคิดและเสนอแนะเท่านั้น	2.96	1.46	ปานกลาง	4
6	ผู้บริหารแก้ปัญหา โดยใช้อำนาจข่มขู่	2.94	1.46	ปานกลาง	5
7	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ	2.83	1.41	ปานกลาง	7
8	ผู้บริหารไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น	2.83	1.47	ปานกลาง	8
เฉลี่ยรวม		2.95	1.18	ปานกลาง	

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน ( $\bar{X} = 3.11$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการตามความคิดของตน ( $\bar{X} = 3.04$ ) และผู้บริหารใช้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X} = 3.02$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ ( $\bar{X} = 2.83$ ) และ ผู้บริหารไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น ( $\bar{X} = 2.83$ )





ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการร่วมมือ

ข้อที่	ด้านการร่วมมือ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ	2.83	1.47	ปานกลาง	5
2	ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	2.83	1.44	ปานกลาง	4
3	ผู้บริหารยุติปัญหาความขัดแย้งโดยการแบ่งปันผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย	2.83	1.39	ปานกลาง	3
4	ผู้บริหารปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.02	1.40	ปานกลาง	1
5	ผู้บริหารปรับทัศนคติของตน ตามที่ผู้อื่นเสนอแนะ	2.88	1.36	ปานกลาง	2
เฉลี่ยรวม		2.88	1.23	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่แตกต่าง ( $\bar{X} = 3.02$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารปรับทัศนคติของตน ตามที่ผู้อื่นเสนอแนะ ( $\bar{X} = 2.88$ ) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ ( $\bar{X} = 2.83$ ) ผู้บริหารสร้างความเป็นธรรมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ( $\bar{X} = 2.83$ ) และผู้บริหารแบ่งปันผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ( $\bar{X} = 2.83$ )





ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการประนีประนอม

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีความตั้งใจเจรจาต่อรอง เพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจ	3.03	1.36	ปานกลาง	3
2	ผู้บริหารขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.11	1.42	ปานกลาง	1
3	ผู้บริหารใช้วิธีประวิงเวลา ในการลดความรุนแรงของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.09	1.38	ปานกลาง	2
4	ผู้บริหารเสียสละส่วนตนในบางส่วน เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ	2.93	1.34	ปานกลาง	4
5	ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพ	2.89	1.37	ปานกลาง	5
เฉลี่ยรวม		3.01	1.16	ปานกลาง	

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.01$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ ผู้บริหารขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.11$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้วิธีประวิงเวลา ในการลดความรุนแรงของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.09$ ) และผู้บริหารมีความตั้งใจเจรจาต่อรอง เพื่อให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจ ( $\bar{X} = 3.03$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ ( $\bar{X} = 2.83$ ) และ ผู้บริหารถนอมน้ำใจผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพ ( $\bar{X} = 2.89$ )



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง

ข้อที่	ด้านการหลีกเลี่ยง	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงและไม่แก้ปัญหาคือความขัดแย้ง	2.96	1.42	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่ การโต้แย้งหรือกระทบสัมพันธภาพ	2.98	1.44	ปานกลาง	1
3	ผู้บริหารให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนตน ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	2.92	1.48	ปานกลาง	4
4	ผู้บริหารวางเฉยต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง	2.83	1.44	ปานกลาง	5
5	ผู้บริหารใช้วิธีทิ้งช่วงเวลา เพื่อให้ปัญหาคลี่คลายเอง	2.94	1.47	ปานกลาง	3
เฉลี่ยรวม		2.93	1.22	ปานกลาง	

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ลำดับแรก คือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งหรือกระทบสัมพันธภาพ ( $\bar{X} = 2.98$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงและไม่แก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.93$ ) และผู้บริหารใช้วิธีทิ้งช่วงเวลา เพื่อให้ปัญหาความขัดแย้งคลี่คลายเอง ( $\bar{X} = 2.94$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารวางเฉยต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 2.83$ )

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการยอมให้

ข้อที่	ด้านการยอมให้	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	2.93	1.42	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารเน้นการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน	3.04	1.38	ปานกลาง	1
3	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเอาใจใส่ผู้อื่น และเป็นผู้เสียสละ	2.92	1.44	ปานกลาง	4
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความถนัดของตน	2.93	1.43	ปานกลาง	3
5	ผู้บริหารยินดียุติความคิดเห็นของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	2.93	1.43	ปานกลาง	3
6	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความรู้สึกทางลบต่อผู้อื่น	2.83	1.37	ปานกลาง	5
7	ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหา	2.80	1.42	ปานกลาง	6
เฉลี่ยรวม		2.91	1.17	ปานกลาง	



จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการยอมให้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย สามลำดับแรก คือ ผู้บริหารเน้นการเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน ( $\bar{X} = 3.04$ ) รองลงมาคือผู้บริหารมีความใจกว้างเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 2.93$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความถนัดของตน ( $\bar{X} = 2.93$ ) ผู้บริหารยินดียุติความคิดเห็นของตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 2.93$ ) และผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเอาใจใส่ผู้อื่นและเป็นผู้เสียสละ ( $\bar{X} = 2.92$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 2.80$ )

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ครูมีระดับการรับรู้ถึงการบริหารความขัดแย้ง ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการยอมให้ และสุดท้าย ด้านการร่วมมือ
2. ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ของครูที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ถึงการบริหารความขัดแย้ง ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปประเด็นการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อเป็นสารสนเทศในการนำไปบริหารความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดการใช้อำนาจข่มขู่ในการตัดสินใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น นำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการบริหารความขัดแย้ง ด้วยความเป็นธรรม เพื่อยุติปัญหาความขัดแย้ง
  2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เทคนิคการเจรจา ตอรอง ทักชะการสื่อสารเชิงบวก เพื่อการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม SBM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
  3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร โดยแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ผู้อื่นและเป็นผู้เสียสละ ใจกว้าง ไม่เพิกเฉยต่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สร้างบรรยากาศองค์กร ด้วยการจัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่เสริมสร้างจิตวิทยาองค์กร ทักชะการสื่อสาร การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานร่วมกันที่ดี
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป



1. การวิจัยครั้งต่อไปเน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ การบริหารความขัดแย้งด้านอื่น ๆ จากด้านการประนีประนอม เช่น ทักษะการฟัง ทักษะในการพูด ทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิเคราะห์สถานการณ์ ความสามารถในการเผชิญหน้า การมีความยืดหยุ่น หรือบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น

2. การวิจัยครั้งต่อไปเน้นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการรับรู้การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

3. การวิจัยครั้งต่อไปเน้นการรับรู้การบริหารความขัดแย้งในลักษณะกรณีศึกษาหรือทำวิจัยเชิงคุณภาพในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จหรือมี Best Practice หรือ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

### เอกสารอ้างอิง

กลุ่มนโยบายและแผน. (2563). แผนปฏิบัติการประจำปี ประจำปีงบประมาณ 2564. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. กรุงเทพมหานคร.

จตุรงค์ สุวรรณแสง. (2560). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.

ประกายกาญจน์ แดงมาตี. (2561). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม). วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. (2536). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีจำกัด

ศิริวรรณ มนอัครผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์) ปี ที่ 6 ฉบับที่ 2.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2553). ความขัดแย้ง ในการประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6-10. (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อุเทน ทองสวัสดิ์. (2551). การศึกษาความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสกลนคร

Cohen, L., Minion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th ed). New York: Routledge.

Thomas, K. W. & Schmidt, W. H. (1976). A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict.

*Academy of Management Journal*. 19: 315-318. Thomas & Kilmann. (1987)