

การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

The Development Guidelines of Creative Conflict Management in Schools under Nakhon Ratchasima Primary Education Service Area Office 1

จิรภัทร โฉมวิไล¹ และ สิวกรณ์ กฤษณสุวรรณ²

Jirapat Chomvilai¹ and Sivakorn Krissanasuvan²

Received : 23 ก.พ. 2563

Revised : 2 ก.ค. 2563

Accepted : 2 ก.ค. 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 และ 3) พัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 108 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัด แบบประเมินแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด คือ 1) การทำงานเป็นทีม 7 ตัวชี้วัด 2) ด้านการยอมรับฟังข้อมูล 6 ตัวชี้วัด 3) ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา 7 ตัวชี้วัด 4) ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร 6 ตัวชี้วัด 2) สภาพปัจจุบันของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) แนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการยอมรับฟังข้อมูล ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนามีความเหมาะสมระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ระดับมาก

คำสำคัญ : การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์, แนวทางการจัดการ, การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

The purposes of this research were: 1) to investigate the elements and indicators of creative conflict management in schools; 2) explore the existing and desirable situations of creative conflict management in schools under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 1; and 3) to develop the guidelines of creative conflict management in schools under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 1. The samples consisted of 108 school directors and associate school directors through simple random sampling technique. The research instruments were the evaluation

¹ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อีเมล: jirapat.chomvilai@gmail.com

² อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Master Student, Program in Educational Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University,
Email: jirapat.chomvilai@gmail.com

² Lecturer in Faculty of Education, Mahasarakham University

form of creative conflict management elements and indicators, the existing and desirable situations questionnaire, and structure interview form. The statistics used to analyze data were mean, standard deviation, and priority needs index modification (PNI_{Modified}).

The research results were: 1) there were 4 elements and 26 indicators of creative conflict management in schools; 1) teamwork, 7 indicators; 2) data listening openly, 6 indicators; 3) negotiation of problem solving, 7 indicators; and 4) applying moral principles in administration, 6 indicators. 2) The existing situations of creative conflict management in schools in overall was at a high level, and desirable situation was at the highest level. 3) The possibility of creative conflict management guideline was at the highest level and the feasibility was at a high level.

Keywords : Creative conflict management, Management guidelines, Conflict management

บทนำ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลกได้ส่งสัญญาณความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในองค์กร ความขัดแย้งในสังคมการเมือง รวมถึงความขัดแย้งระหว่างประเทศ ซึ่งจะเห็นได้จากข่าวสารที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะเกิดผลเสียในด้านการบริหารจัดการองค์กร ตั้งแต่องค์กรขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ ระดับประเทศ และระดับโลก (เอกชัย บุญยาริษฐาน, 2555 : ง) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกระดับ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัว สังคม รัฐ ไปจนถึงระดับโลก และถ้าไม่ได้รับการแก้ไขที่ถูกทางแล้ว สิ่งที่จะตามมา คือ ความรุนแรง และนำไปสู่ความเสียหาย หรือสูญเสียในที่สุด ดังนั้น การทำความเข้าใจสภาพของความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่อาจช่วยยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นได้ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547 : 269-270) ความขัดแย้งจึงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนในทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่ถือว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้คล่องไปด้วยดี ในบางครั้งผู้บริหารอาจใช้วิธีการแบบเก่า ๆ ที่ได้กระทำและประสบผลสำเร็จมาแล้วมาใช้ในการแก้ปัญหา แต่บางครั้งก็จำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ หรือใช้วิทยาการขั้นสูงมาช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงปัญหา เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารงานขององค์กรต่อไป (ประกายทิพย์ ผาสุก, 2551 : 1)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้อำนาจประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์กร ดังนั้น ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อนำองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความขัดแย้งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยง เพราะถ้าไม่มี ความขัดแย้งหรือหากความขัดแย้งมีน้อยเกินไปก็จะทำให้องค์กรมีความเสื่อม ระดับความขัดแย้งที่พอเหมาะจะทำให้เกิด ความสร้างสรรค์ มีความสามัคคี สร้างความเจริญให้แก่องค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งสูงหรือมีมากเกินไปจะทำให้เกิดความแตกแยก เป็นปัญหาแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรจะต้องมีเครื่องมือหรือวิธีการในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร จุดกำเนิด ที่แท้จริงของความขัดแย้งนั้น เกิดจากความไม่เพียงพอ หรือความขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกกำหนดโดยสังคม ความไม่พอใจและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความขาดแคลนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่ การแข่งขัน เพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการในกระบวนการของการแข่งขันนั้น (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547 : 269-270) เมื่อเกิดความขัดแย้งก็ย่อมให้ผลดีและผลเสียต่อตนเอง ต่อกลุ่มและต่อองค์กร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่รู้จักการใช้สภาวะความขัดแย้ง ที่มีอยู่เป็นเครื่องมือและเงื่อนไขในการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการทำงานขององค์กรไปในทิศทางเชิงบวกและเชิงลบ ในเชิงบวก ก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนในเชิงลบก็จะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ (Inefficiency) และขาดประสิทธิผล (Ineffectiveness) (วิเชียร วิทยอุดม, 2547 : 357-358)

ความขัดแย้งมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอน ผู้บริหารจะต้องรับรู้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อนหน้านั้น และยังไม่ได้รับการแก้ไข จะนำมาสู่ความขัดแย้งในลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันได้ในอนาคต แทนที่จะปฏิเสธไม่รู้เลยว่าความขัดแย้งนั้น มีอยู่จริง หรือได้ใช้การแก้ปัญหาแบบชั่วคราว ทางที่ดีกว่าหรือดีที่สุดคือ การจัดการกับความขัดแย้งนั้นโดยตรงและจริงจัง จนกว่าความขัดแย้งนั้นจะได้รับการแก้ไขโดยเสร็จสมบูรณ์ (วิเชียร วิทยอุดม, 2547 : 340-341) แต่ วิจิตร วรุตบางกูร (2531 : 68-70) เชื่อว่า คงไม่มีผู้บริหารเลือกจัดการกับความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งได้ตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมในการจัดการ กับความขัดแย้งจึงเป็นผลของประสบการณ์ในอดีต และความจำเป็นในปัจจุบัน ซึ่งหนึ่งในขั้นตอนสำคัญของการบรรลุผลทางนวัตกรรม

สำหรับองค์กร คือ การแก้ปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สำหรับบุคคลแล้ว การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็น ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการแข่งขันสูงในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากองค์กรก็ต้องแก้ปัญหาในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงด้วยเช่นกัน การพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้กับสมาชิกขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น นั่นคือ องค์กรก็ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ บุคคลและองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมมากที่สุด คือ บุคคล และองค์กรที่เป็นไปได้มากที่สุดว่าจะเจริญรุ่งเรืองในศตวรรษที่ 21 (วิทยา สุหฤตดำรง และธนศักดิ์ พึ่งอั่ว, 2554 : 41-42)

ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร หากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสม จะทำให้บรรยากาศองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขัน ขู่เข็ญ และคุกคาม จากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทางทำลาย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสื่อมลงในที่สุด และในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสม จะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้ง ที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์ ต่อองค์กรให้เจริญก้าวหน้า บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยืนหยัดอย่างมีสติ พร้อมพร้อมด้วยข้อมูลความรู้ และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์กร ที่รับผิดชอบอยู่ รวมทั้งผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ไม่เช่นนั้นจะร้ายแรงเสียเมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหา มากลายเป็นอุปสรรค (เชมมารี รักชูชีพ, 2553 : 192) ผู้บริหารจึงควรมีมุมมองต่อความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ มีการแก้ไขปัญหามองในระดับขององค์การอย่างสร้างสรรค์ (Win Win Solution) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่นและยั่งยืนต่อไป (ศิริวรรณ มนอัครผล, 2559 : 195) เพราะการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์จะช่วยลำดับความคิด ลำดับเหตุการณ์ และเป็น การวางแผนว่าจะเริ่มแก้ปัญหาจากจุดใดไปหาจุดใด ทำให้ลดปัญหามองข้ามปัญหาบางจุดไป ซึ่งการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ จะต้องเริ่มจากการมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหานั้น และสิ่งสำคัญต่อมาคือ การมีจิตสำนึกตั้งมั่นที่ชัดเจนต่อปัญหา แล้วเดินไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (อัจฉรา ล้มวงศ์ทอง, 2557 : 257)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 จัดระบบการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ซึ่งดำเนินการ 2 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ และการศึกษานอกระบบ ซึ่งการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ครู นักการภารโรง ผู้ปกครอง และนักเรียนจำนวนมาก เมื่อมีบุคลากรจำนวนมากปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันย่อมเกิดปัญหาความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ และนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น การแสวงหาอำนาจ หรือความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งในการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 มีความหลากหลาย และความแตกต่างด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร จึงทำให้การบริหารจัดการและการสื่อสารระหว่างบุคคลอาจเกิดการคลาดเคลื่อน ที่นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารที่เน้นผลผลิตของครูและนักเรียน จะทำให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีการบริหารงานที่ไม่เป็นไปตามโครงสร้างการบริหาร หรือครูไม่มีการปฏิบัติที่ตอบสนองกับนโยบายการบริหารงาน ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจ นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้ ความขัดแย้งในโรงเรียนอยู่ในระดับสมดุล โดยการสร้างวิถีชีวิตให้เป็นโอกาส โรงเรียนจึงจะพัฒนาไปได้อย่างมีคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1, 2558 : 5)

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 เพื่อเป็นทางเลือกในการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ อันจะก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

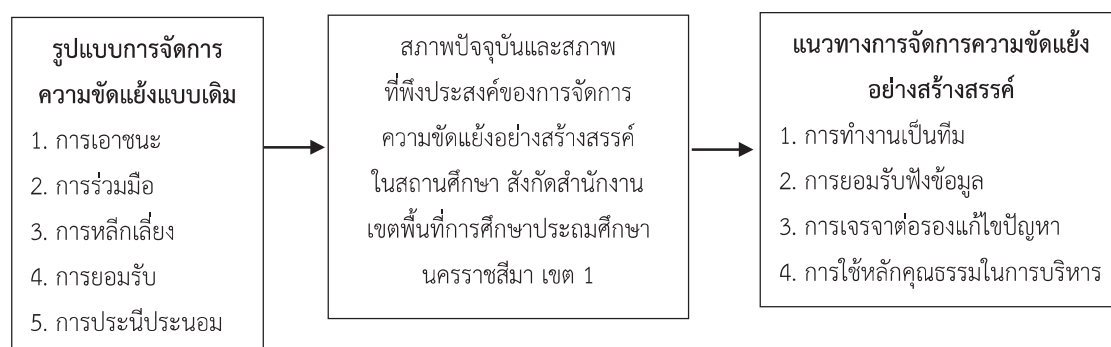
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

3. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

กรอบแนวคิด

การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ของ พิชรินทร์ กลั่นแก้ว (2549), สำนักงาน ก.พ. (2559), รอชนานี สันหมุด (ม.ป.ป.), อภิรุพร ภูเจริญ (2544), Thomas and Kilmann (1987) มาสังเคราะห์จนได้แนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ทั้งหมด 4 แนวทาง ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การยอมรับฟังข้อมูล 3) การเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหา และ 4) การใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด เกี่ยวกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 149 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 108 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจาก ตารางของ Krejcie and MorGan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 35) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเป็นโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการด้วยเครื่องมือ 4 ชนิด ดังนี้

2.1 แบบประเมินความสอดคล้องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.85

2.3 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1

2.4 แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า

5 ระดับ และแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ซึ่งได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัด ที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา จากนั้นเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

ระยะที่ 3 การพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 นำผลการวิจัยระยะที่ 2 มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น (PNI) ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร ตอนที่ 3 สังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษา Best Practices ตอนที่ 4 จัดทำร่างการพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา ตอนที่ 5 ตรวจสอบยืนยันและปรับปรุงแก้ไขของร่างแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา จากการ Focus Group ตอนที่ 6 ประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในระยะที่ 2 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

4.4 การศึกษาแนวปฏิบัติการศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

4.5 การสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษา Best Practices โดยการสังเคราะห์เนื้อหา

4.6 การยกร่างแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยการสังเคราะห์เนื้อหา

4.7 การตรวจสอบยืนยันและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยการสนทนากลุ่ม เพื่อสอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.8 การประเมินแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผล

ผลการศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 มี 3 ระยะ คือ

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ และ 26 ตัวชี้วัด คือ 1) การทำงาน เป็นทีม มี 7 ตัวชี้วัด 2) ด้านการยอมรับฟังข้อมูล มี 6 ตัวชี้วัด 3) ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไข้ปัญหา มี 7 ตัวชี้วัด 4) ด้านการใช้ หลักคุณธรรมในการบริหาร มี 6 ตัวชี้วัด ซึ่งทุกองค์ประกอบ และตัวชี้วัดมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) และมีความเป็นไปได้โดยรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของการจัดการ ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

ข้อ	องค์ประกอบของการจัดการความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านการทำงานเป็นทีม	4.75	0.41	มากที่สุด	4.65	0.44	มากที่สุด
2.	ด้านการยอมรับฟังข้อมูล	4.68	0.50	มากที่สุด	4.50	0.50	มากที่สุด
3.	ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไข้ปัญหา	4.65	0.44	มากที่สุด	4.52	0.51	มากที่สุด
4.	ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร	4.76	0.33	มากที่สุด	4.52	0.52	มากที่สุด
โดยรวมทุกองค์ประกอบ		4.71	0.42	มากที่สุด	4.55	0.49	มากที่สุด

2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดด้าน และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านการยอมรับฟังข้อมูล ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไข้ปัญหาและด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารตามลำดับ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

องค์ประกอบการจัดการความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การทำงานเป็นทีม	3.77	0.68	มาก	4.66	0.48	มากที่สุด
2. การยอมรับฟังข้อมูล	3.73	0.78	มาก	4.59	0.50	มากที่สุด
3. การเจรจาต่อรองแก้ไข้ปัญหา	3.75	0.80	มาก	4.58	0.54	มากที่สุด
4. การใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร	3.78	0.79	มาก	4.61	0.53	มากที่สุด
รวม	3.76	0.76	มาก	4.61	0.51	มากที่สุด

3. แนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการยอมรับฟังข้อมูล 3) ด้านการเจรจา

ต่อรองแก้ไข้ปัญหา 4) ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางพบว่าแนวทางมีความเหมาะสมระดับมาก ($\bar{X} = 4.57$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) แนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา

3.1 วิธีการดำเนินงาน ด้านการทำงานเป็นทีม

- 1) มีวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจนและทุกคนรับรู้เป้าหมายของการทำงานร่วมกัน
- 2) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน
- 3) จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 4) มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 5) มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย
- 6) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม
- 7) มีความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดีร่วมกัน
- 8) การมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย

3.2 วิธีการดำเนินงาน ด้านการยอมรับฟังข้อมูล

- 1) มีสติและสมาธิในการฟังข้อมูล
- 2) ตั้งใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) มีจุดมุ่งหมายในการฟัง
- 4) สามารถวิเคราะห์และจับประเด็นสำคัญของเรื่องที่ฟัง
- 5) ไม่มีอคติ มีการวางใจเป็นกลางระหว่างการฟัง
- 6) ให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
- 7) จัดการประชุมเพื่อสะท้อนปัญหาที่พบเจอ แล้ววางแผนการทำงานร่วมกัน
- 8) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการรับฟังปัญหาร่วมกัน
- 9) สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.3 วิธีการดำเนินงาน ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไข้ปัญหา

- 1) มีการกำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง
- 2) มุ่งประเด็นในการเจรจาไปที่ปัญหา
- 3) มีการวิเคราะห์คู่เจรจาเพื่อความเข้าใจในพฤติกรรมและความคิดเห็น
- 4) การให้เกียรติคู่เจรจา
- 5) แยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องที่เจรจา
- 6) มีการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างการเจรจา
- 7) มีการประเมินการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง
- 8) การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างการประชุมพูดคุยกัน
- 9) จัดกิจกรรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากร เพื่อให้เกิดความสนิทสนม

3.4 วิธีการดำเนินงาน ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร

- 1) รู้จักหลักการ กฎเกณฑ์และหน้าที่ของตน
- 2) รู้จักความมุ่งหมายและผลของการทำงาน
- 3) รู้จักในความสามารถที่ตนมีและวางตนโดยยึดหลักสายกลาง
- 4) รู้จักและเข้าใจในนิสัย ความสามารถและความถนัดของผู้อื่น
- 5) รู้จักและเข้าใจขั้นตอนการทำงานหรือการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- 6) มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
- 7) ความเข้าใจในตัวบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความสามารถที่มีให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน
- 8) มีแนวทางการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องรับรู้ร่วมกัน

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่องแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงและสนับสนุนได้ดังนี้

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการยอมรับฟังข้อมูล 3) ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไขปัญห 4) ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ดังนี้

1.1 ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับรู้เป้าหมายของการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยอาจมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ร่วมกันของสมาชิกทุกคน ที่ผลปรากฏเช่นนี้เพราะวรารณ ตรีกุลสุชัย (2550 : 11) ได้อธิบายว่า การรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคน มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดด้อย ความรู้และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกัน ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของประหยัด ชำนาญ (2562 : 122-123) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พบว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีมจะนำสู่การเป็นทีมที่เข้มแข็ง เพราะสมาชิกในทีมจะช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และมีความจริงใจต่อกัน มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและความสามัคคี ประจวบเหมาะกับการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาหรือความขัดแย้ง

1.2 ด้านการยอมรับฟังข้อมูล หมายถึง การตั้งใจและมีสมาธิในการฟัง มีจุดมุ่งหมายและจับประเด็นสำคัญของเรื่องที่ฟัง ฟังโดยไม่มีอคติ มีการวางใจเป็นกลางระหว่างการฟัง และมีการเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ที่ผลปรากฏเช่นนี้เพราะ Thomas and Kilmann (1987 : 11-16) ได้ให้ความหมายว่าการยอมรับฟังข้อมูลเป็นการเปิดใจกว้าง (Open-minded) เป็นการยอมรับฟังความคิดเห็น หรือการปรับเปลี่ยน ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งเพื่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ไขปัญหองค์การอย่างยั่งยืน และอติคม สวัสดิญาณ (2553 : 237-238) ได้ให้ความสำคัญว่า การเปิดใจกว้างรับฟังเหตุผล ความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความร่วมมือกันอย่างมีความสุข คนในครอบครัวรับฟังซึ่งกันและกัน ครูและนักเรียนต่างมีเหตุผลให้กัน เพื่อนร่วมงานทำงานด้วยเหตุด้วยผลและการฟังอย่างแท้จริง ปัญหาต่าง ๆ ก็จะลดลง ขอแค่ฟังอย่างใจกว้าง และฟังอย่างปราศจากอคติ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของจิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ (2558 : 84) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่าการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม และเปิดโอกาสให้ทำงานในสิ่งที่ตนเองถนัด เพื่อป้องกันความไม่พอใจของครู รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจจริง ซึ่งจะช่วยให้เขาลดความวิตกกังวลและความเครียดที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน ดังที่แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การเชิงสร้างสรรค์ ที่ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการรับฟังข้อมูลซึ่งกันและกัน

1.3 ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไขปัญห หมายถึง การวิเคราะห์คู่เจรจาเพื่อความเข้าใจในพฤติกรรมและความคิดเห็น โดยจะต้องกำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง มุ่งประเด็นในการเจรจาไปที่ปัญหา มีการให้เกียรติคู่เจรจา สร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างการเจรจา และมีการประนีประนอมการเจรจาอย่างต่อเนื่อง วิชัย โสสุวรรณจินดา (2554 : 92) ได้อธิบายว่า การเจรจาต่อรองเป็นหนทาง เพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยขจัดข้อขัดแย้ง และสร้างผลประโยชน์เพิ่มให้ผู้เจรจาต่อรองด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพัชรภรณ์ เพ็งสกุล (2551 : 62) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าวิธีการประนีประนอมเป็นรูปแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจ บ้างยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอมเป็นวิธีที่พบกันครึ่งทาง อยู่ระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและเอาใจผู้อื่น เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ใช้ความรุนแรง

1.4 ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร หมายถึง การรู้จักหลักการ กฎเกณฑ์ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รู้จักความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของการทำงาน รู้จักขั้นตอนของการทำงานหรือการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รู้จักความสามารถที่ตนมี และรู้จักมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ (2548 : 2) ได้อธิบายว่า หากผู้นำองค์กรไร้ซึ่งคุณธรรมจริยธรรม นอกจากจะทำให้ตนเองและสถาบันวิชาชีพตกต่ำแล้ว ยังจะทำให้สังคมและชาติบ้านเมือง

ต้องตกต่ำไปด้วย ผู้นำที่ใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองต่อวิชาชีพ และต่อสังคมหลายประการ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของวีระศักดิ์ พัทธบุรี (2559 : 145) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาและฝึกฝน เพื่อพัฒนาคนในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ในสังคมปัจจุบัน และสังคมอนาคตอย่างสันติ และมีความสุขตามสภาวะแห่งตน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมาตรฐานที่ 11 ตัวบ่งชี้ที่ 1 คือ ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพและมาตรฐานที่ 10 ด้านผู้บริหาร ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) คือ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมมีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่าสภาพปัจจุบันของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยรวมทุกองค์ประกอบ และแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยรวมทุกองค์ประกอบและแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการยอมรับฟังข้อมูล ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไขปัญห และด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารตามลำดับ โดยด้านการทำงานเป็นทีม มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ที่ผลปรากฏเช่นนี้เพราะสำนักงาน ก.พ. (2559 : 77) ได้อธิบายว่า ทักษะที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ มีเป้าหมายชัดเจน และสมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน มีการส่งเสริมแสดงออกที่เหมาะสม สมาชิกและผู้นำมีความเป็นผู้นำการทำงานของทีม มีการแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ ทีมงานมีความไว้วางใจต่อกัน และทีมงานมีการส่งเสริม ให้เกียรติและยกย่องความคิดสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร แต่เมื่อองค์กรเติบโตเต็มที่แล้วในช่วงหนึ่งจะมีการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายนั้น อาจมีผลกระทบต่อกันจนก่อให้เกิดความแตกแยก การไม่ร่วมมือร่วมแรง ทีมงานอ่อนแอลง จนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน ได้แก่ เรื่องของผลประโยชน์ เรื่องของความขัดแย้งทั้งส่วนบุคคลและทีม เหล่านี้ล้วนส่งผลให้ทีมประสบปัญหา ซึ่งแนวทางในการลดปัญหา คือ สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน มีการสื่อสารกันอย่างชัดเจนไม่ปิดบังกัน มอบหมายงานก็ต้องมีความชัดเจนแน่นอนไม่เปลี่ยนไปมา ยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในทีม เนื่องจากคนเราเกิดมามีความแตกต่างกัน ดังนั้นการทำงานจึงควรมีการคำนึงถึงการทำให้ทีมงานกลับมาเข้มแข็งอีกครั้ง โดยวราภรณ์ ตระกูลสฤทธ์ (2550 : 11) ได้กล่าวว่า การรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้นเป็นเพราะความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคน มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดด้อย ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพัชรภรณ์ กุลบุตร (2555 : ๙) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่พบมากในการจัดการความขัดแย้ง คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคลากร การแบ่งพรรคแบ่งพวกของผู้ร่วมงาน วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จ คือ พูดคุยทำความเข้าใจ วางแผน ปรับแนวคิดด้วยเหตุผลและคุณธรรม ส่วนข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้ง คือ การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3. แนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการยอมรับฟังข้อมูล 3) ด้านการเจรจาต่อรองแก้ไขปัญห 4) ด้านการใช้หลักคุณธรรมในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับวิชชุดา หนูวิไล (2542 : 222-223) เสนอองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาเป็น 5 ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ 1) การพิจารณาความจำเป็นของการพัฒนา (Personnel Development Needs) คือ การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน วิเคราะห์ถึงหลักการและความสำคัญของการพัฒนา เพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อทราบความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรแล้วก็ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญห หรือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน 3) การเลือกวิธีการ (Methods) โดยพิจารณาว่าวิธีใดที่จะได้ผลรวดเร็ว คุ่มค่าที่สุดโดยคำนึงถึงลักษณะของปัญหา วิธีการจำนวนบุคลากรที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณและข้อเท็จจริงอื่น ๆ 4) การกำหนดโครงการ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรแต่ละเรื่องที่ต้องดำเนินการ 5) การดำเนินการพัฒนาบุคลากรและประเมินผล เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ หรือส่งไปศึกษาดูงานการประเมินผลและติดตามผล ประเมินผลว่า

การพัฒนาบุคลากรที่ทำไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคประการใด รวมทั้งติดตามดูผลว่าหน่วยงานและบุคลากรได้พัฒนา หรือได้รับประโยชน์จากที่ดำเนินการไปเพียงใด คุ่มค่าหรือไม่ ปรีชา กองจินดา (2549 : 111-114) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดี ควรมีดังนี้ 1) เป็นไปตามโครงสร้างของหลักวิชาการในเรื่องแนวทางการปฏิบัติการปรับเปลี่ยนองค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้เป็นคนรอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีทัศนคติร่วม การเรียนรู้กันแบบเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรอย่างเป็นไปได้และเหมาะสม 2) มีความเหมาะสมในเรื่องของแนวทางการพัฒนาองค์กรในด้านการปฏิบัติภายใต้บริบทของโรงเรียน 3) ความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของสาวิตรี โทบุตร (2559 : 68-69) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม แบบการร่วมมือ แบบการยอมให้ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการเอาชนะ หรือการจัดการความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ เช่น การทำงานเป็นทีม การยอมรับฟังข้อมูลเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขร่วมกันนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับการแบ่งแยกอายุ ประสบการณ์ทางการบริหาร หรือขนาดของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน พบว่าด้านการยอมรับฟังข้อมูลอยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการยอมรับฟังในความคิดเห็นซึ่งกันและกันให้มากยิ่งขึ้น

1.2 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยรวมและรายด้านพบว่าด้านที่มีความต้องการสูงสุด คือ ด้านการเจรจาต่อรอง แก้ไขปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการร่วมกันวางแผน เพื่อหาแนวทางในการจัดการแก้ไขปัญหา เพื่อลดการเกิดความขัดแย้งที่จะตามมา

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ไปปรับใช้ในการบริหารงานด้านบุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.4 หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดการเข้าร่วมสัมมนา กิจกรรมสานสัมพันธ์ พบปะแลกเปลี่ยน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพตามแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาและพัฒนาแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษาแก่บุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งอื่น ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

2.4 ควรพัฒนาเป็นโปรแกรมการจัดการความขัดแย้ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เชมมารี รักชูชีพ. (2553). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป.

จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี:

มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ประภาพร ฝาสุก. (2551). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ลำพูน เขต 1*.
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประหยัด ชำนาญ. (2562). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ*.
วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรีชา กองจินดา. (2549). *แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พลเอกเปรม ติณสูลานนท์. (2548). *จริยธรรมการบริหารภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: มติชนรายวัน.
- พัชรภรณ์ กลุบุตร. (2555). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน
เขต 1*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. เชียงใหม่:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2549). *การบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์*. *ฟอร์ควอลิตี้*, 13(103), 75-79.
- พัชรภรณ์ เพ็งสกุล. (2551). *สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- รอนหานี สันหมุด. (ม.ป.ป.). *การจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรเชิงสร้างสรรค์*. นราธิวาส: สหกรณ์จังหวัดนราธิวาส.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2550). *การทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.
- วิจิตร วรตบางกูร. (2531). *การจัดการกับความขัดแย้ง*. *คุรุปริทัศน์*, 1(3), 64-70.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2554). *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไอเท็กซ์.
- วิชชุดา หุ่นวิไล. (2542). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- วิทยา สุฤทธดำรง และธนะศักดิ์ พึ่งยั่ว. (2554). *101 เทคนิคการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: อี.โอ. สแควร์.
- วีระศักดิ์ พัทบุรี. (2559). *สมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, 14(2), 133-148.
- ศิริวรรณ มนอัครมตุง. (2559). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์*. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์
(มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 6(2), 195.
- สาวิตรี โทบุตร. (2559). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1. (2558). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1*. นครราชสีมา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา
เขต 1.
- สำนักงาน ก.พ. (2559). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. สืบค้นเมื่อ 23 พฤษภาคม 2562,
จาก <http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>
- อติคม สวัสดิ์ญาณ. (2553). *พูดชนะใจ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: เต่าประยุกต์.
- อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทุ ยู.
- อิฐพร ภูเจริญ. (2544). *ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์*. *ฟอร์ควอลิตี้*, 8(50), 123-125.
- เอกชัย บุญยธิฐานัน. (2555). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Thomas, K.W. and Kilmann, R.H. (1987). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest*. New York: XICOM Incorporated.